На правах рукописи

МАХМУДОВА ИРИНА НИКОЛАЕВНА

РАЗВИТИЕ ОЦЕНОЧНОЙ ТЕХНОЛОГИИ

В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ:

МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление

народным хозяйством:

менеджмент; экономика труда

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

доктора экономических наук

Самара 2013

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО "Самарский государственный экономический университет"

Научный консультант - доктор экономических наук, профессор

Немцев Александр Дмитриевич

Официальные оппоненты: Герасимов Борис Никифорович,

доктор экономических наук, профессор,

НОУ ВПО "Международный институт рынка",

г. Самара, кафедра "Менеджмент", профессор

Гуськова Надежда Дмитриевна,

доктор экономических наук, профессор,

ФГБОУ ВПО "Мордовский государственный

университет имени Н.П. Огарева", г. Саранск,

кафедра "Экономика и организация

производства", заведующая кафедрой,

декан экономического факультета, профессор

Митрофанова Елена Александровна,

доктор экономических наук, профессор,

ФГБОУ ВПО "Государственный университет

управления", г. Москва, Институт управления

и предпринимательства в социальной сфере,

кафедра "Управление персоналом", профессор

Ведущая организация - ФГБОУ ВПО "Российский экономический

университет имени Г.В. Плеханова", г. Москва

Защита состоится 2 июля 2013 г. в 9 ч на заседании диссертационного совета Д 212.214.03 при ФГБОУ ВПО "Самарский государственный экономический университет" по адресу: 443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141,

ауд. 325.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО "Самарский государственный экономический университет".

Автореферат разослан "\_\_\_" мая 2013 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета Волкодавова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В соответствии с долгосрочной стратегией экономического развития отечественной экономики на период до 2020 г. поставлена государственная задача модернизации традиционных секторов экономического роста и формирования новой экономики, ориентированной на знания и высокие технологии. Выполнить поставленную задачу по силам лишь высококвалифицированным кадрам, поэтому персонал организации становится ведущим экономическим ресурсом современных предприятий, а система управления им способствует достижению предприятием определенного конкурентного уровня.

Процесс формирования информационной и инновационной экономики обязывает предприятия вести наиболее точный учет количества и качества имеющихся ресурсов, а также перераспределять их с максимальной эффективностью. В связи с этим особое внимание уделяется оценке персонала и результатов его труда.

Всесторонний учет ресурсов предприятий в рамках системы управления персоналом показал, что последние годы в России были отмечены резким снижением эффективности использования трудового потенциала работников, недостаточным уровнем развития рабочей силы, сохранением негативных тенденций в динамике социально-трудовых отношений, низкой мотивацией персонала к высокопродуктивному труду, низким уровнем и негарантированными выплатами заработной платы. В связи с этим отмечается рост неудовлетворенности работников трудом, текучесть кадров и, как следствие, затратное использование средств предприятия на персонал.

Перечисленные и многие другие проблемы, стоящие перед системой управления персоналом, можно решить при условии получения объективной, достоверной и своевременной информации о результатах работы кадров предприятия, которую обеспечивает система оценки персонала. Вместе с тем, она играет не только роль активного и действенного инструмента, но также способна эволюционировать и даже доминировать во взаимодействии с системой управления персоналом и организации в целом, что обусловлено несколькими причинами.

Многие предприятия, оказавшись на этапах спада и кризиса впервые, отказываются от оценки персонала и в тяжелых финансовых условиях относят ее к числу неоправданно затратных процедур. Однако спрос на работников, обладающих специализированными знаниями и навыками в узких областях профессиональной деятельности, вынуждает предприятия проводить оценку персонала на соответствие его качественных характеристик и результатов труда потребностям рабочего места. Полученная информация позволяет принимать эффективные управленческие решения в области кадрового менеджмента. В результате предприятие преодолевает критический порог развития и формирует устойчивое стремление иметь высокоразвитую систему оценки персонала в каждый период организационного развития.

Предприятия, испытавшие на собственном опыте практические доказательства действенности и эффективности системы управления персоналом посредством оценки, вырабатывают собственную наиболее оптимальную модель оценочной персонал-технологии.

Осознание важности оценки персонала приходит постепенно, по мере роста потребности измерения потенциальных способностей работников, формирования у них актуальных для предприятия профессиональных компетенций в соответствии со стратегией развития и бизнес-идеей. Решение этих вопросов с помощью оценки персонала убеждает предприятие в действенности всей системы управления персоналом.

Система оценки персонала, как и любая другая, эволюционирует в сторону усложнения, проходит постепенный переход от простых к более сложным ее компонентам. На ранних стадиях она реализует, в основном, контролирующую функцию, а по мере развития уже способна осуществлять мотивационную, коммуникационную и прочие функции системы управления персоналом. Аналогично усложняется предмет оценки, ее методы и технология.

Приведенные выше причины указывают на необходимость развития системы оценки персонала и отдельных ее компонентов для улучшения кадрового менеджмента функционирующего предприятия.

Однако на пути развития данной системы предприятия сталкиваются с социально-экономическими проблемами. Практически повсеместно средства, затрачиваемые на развитие персонала, используются нерационально, что не способствует ни повышению уровня компетенций, ни выработке соответствующей мотивации персонала к эффективному труду. В связи с этим основная задача, которую ставит система управления персоналом перед системой оценки, является разработка такой оценочной персонал-технологии, которая позволяла бы целенаправленно расходовать средства на персонал и формировать его эффективное поведение в процессе управления трудовой деятельностью.

Нерешенность указанных и многих других задач, связанных с системой оценки персонала, недостаточная теоретическая разработанность персонал-технологии для предприятий, функционирующих в современных экономических условиях, и, вместе с тем, их методологическая и практическая значимость для совершенствования системы управления персоналом определили выбор темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы, исследуемые в диссертационной работе, затрагивают управленческие, экономические и социально-трудовые отношения. Широкий спектр поставленных проблем обусловил необходимость ознакомления с обширным перечнем трудов отечественных и зарубежных ученых.

Для определения круга задач, стоящих перед системой оценки персонала и обозначения ее современного предмета исследования были рассмотрены актуальные управленческие и мотивационные проблемы, представленные в трудах Ю.А. Афонина, А.А. Вучкович-Стадник, Н.Д. Гуськовой, Г.П. Гагаринской, В.И. Добренькова, В.А. Дятлова, А.П. Жабина, В.И.Маслова, П.Б. Мидлера, С.Д. Резника, В.В. Травина и других. Были изучены и основные принципы оценки персонала, критерии и методы, предложенные Е.А. Аксеновой,

Т.Ю. Базаровым, Х.А. Бековым, Д.Ю. Володиным, Н.А. Гареевой, Я.И. Гомбергом, Е. Маховым и другими.

Системный подход к оценке персонала применен в работах С.Н. Апенько,

В.С. Половинко, Дж. Клира, М.С Кагана и других авторов.

Исследования Ричарда Бояциса, одного из основателей концепции компетенций, а также труды Ч. Хэндлера, Майкла Армстронга, Ст. Уиддета и Сары Холлифорд приводят к пониманию многофункционально-ориентированного содержания труда, и ставят задачу разработки соответствующей оценочной технологии, включающей оценку компетентностных характеристик персонала, исследуемую в работах отечественных и зарубежных авторов: В.И. Верховина,

Н. Волкова, Б.Н. Герасимова, М.Б. Кунявского, М.Б. Курбатовой, М.И. Магуры, Е.А. Митрофановой, В.В. Моина, Питера Гуджа, С.Д. Резника и других.

Поведенческие вопросы, связанные с изучением ценностного сознания персонала, влияющего на субъективное отношение работников к повышению своего уровня подготовки и определяющего уровень компетенций, мобильности кадров, рассматривали в своих трудах Р.Бутов, А.Г. Здравомыслов, К. Левин, Б.Г. Миркин, В.Л. Михельсон-Ткач, Е.Н. Скляр и др.

Брайан Беккер и Ричард Битти ввели в научный оборот собственный термин - Workforce Scorecard - систему показателей для оценки эффективности рабочей силы. Особого внимания заслуживает и вклад Д. Нортона и Р. Каплана в разработку системы сбалансированных показателей предприятия. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей раскрывают Р. Беннет, Грэм Браун,

Магнус Веттер, А.М. Гершун, М. Горский и другие авторы.

Вопросы использования трудового потенциала в организации оплаты труда были исследованы О.А. Акуловой, И.А. Ахметовой, В. Бекетовой, Н.А. Волгиным, Е.С. Карпушиным, Е.И. Комаровым, М.В. Мельник, В.П. Никоновой,

Т.В. Чемековым и другими исследователями. В западной экономической науке данные виды оценок основываются на системе управления по целям, предложенной Питером Друкером.

Вместе с тем в научных трудах не нашли отражения изменения самого предмета оценки персонала и, в связи с этим, изменения персонал-технологии; не раскрыты вопросы об уникальности и специфичности применения конкретных методов оценки персонала из предложенного в науке их многообразия.

Многие проблемы оптимизации кадрового состава, изменения его ценностно-нормативного сознания, а также кадровая задача минимизации затрат на персонал при получении максимального эффекта от формирования и использования необходимого уровня компетенций сотрудников, также пока не нашли должного решения.

В настоящее время система управления персоналом перестала соответствовать современным требованиям предприятия в результате некачественной оценки персонала и результатов его труда. В связи с этим, целью диссертационного исследования является разработка оценочной персонал-технологии, отвечающей современным и перспективным целям и задачам функционирующего предприятия, способствующей развитию системы управления персоналом посредством его оценки.

В соответствии с поставленной целью сформулирован комплекс решаемых в диссертационном исследовании задач.

Теоретико-методологические задачи:

1. Раскрыть сущностную и содержательную сторону системы оценки персонала и ее место в структуре кадрового менеджмента предприятия.

2. Построить ценностно-нормативную модель системы оценки персонала и определить влияние нормативных и ненормативных компонентов сознания, мотивирующих активное поведение работников как в сфере повышения эффективности труда, так и в сфере их профессиональной мобильности для эффективного управления персоналом.

3. Разработать механизм действия оценочной персонал-технологии в системе управления персоналом с учетом сбалансированных показателей предприятия и исследовать ее влияние на оценку результатов труда.

4. Построить квалиметрическую модель оценки персонала, способную измерить порог компетентности и профессиональной активности персонала, показать пути оптимизации структуры кадров для прогрессивного развития предприятия.

5. Разработать концептуально-интегративную модель оценочной технологии, ориентированную на удовлетворенность работника трудом при достижении целей организации.

Методические задачи:

1. Определить место современных оценочных персонал-технологий в системе кадрового менеджмента, вписав их в структуру авторской технологии оценки персонала.

2. Для формирования комплексной интегративной модели оценочной персонал-технологии дополнить систему оценки персонала следующими разработками:

- методикой оценки мотивационного фона;

- методикой оценки мотивационной насыщенности персонала;

- методикой оценки отношения работника к труду: оценки влияния реальных и потенциальных ориентаций работников на эффективность трудовой деятельности;

- методикой оценки компетенций: факторно-критериальная модель трудового потенциала;

- методикой построения ролевой модели поведения;

- методикой оценки сложности работ (в системе BSC);

- методикой оценки качества рабочей силы через расчет интегральных показателей деятельности персонала;

- методикой оптимизации структуры персонала через результативность обучения: на индивидуальном уровне и на уровне предприятия;

- методикой оценки результатов труда (по уровням: индивидуальный, коллективный, организационный).

Прикладные задачи:

1. Провести социологические исследования для измерения:

- ценностно-потребностных компонентов сознания;

- уровня мотивации персонала к эффективному труду;

- уровня активности персонала и склонности к конформному поведению;

- порога компетенций сотрудника в производственном процессе в соответствии с должностью;

- уровня удовлетворенности трудом.

2. Апробировать авторские теоретические, методологические и методические результаты исследования в деятельности предприятий.

Область исследования определяют пункты паспорта специальности ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки):

- 10.15. Формирование и управление цепочками создания ценности. Создание и удержание ключевых компетенций. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП).

- 10.19. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров.

- 10.21. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Бюджетирование расходов на персонал.

- 10.22. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом.

Пункты паспорта специальности ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда (экономические науки):

- 5.6. Стимулирование и оплата труда работников.

- 5.7. Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; мобильность кадров.

Объектом исследования является персонал промышленных предприятий, включенный в социально-трудовые отношения, выстраиваемые в зависимости от воздействия факторов внешней и внутренней среды, и оценка его деятельности.

Предмет исследования охватил:

- организационно-управленческие отношения, выстраивающие вертикаль от бизнес-цели, стратегии развития предприятия и его организационной структуры управления до реализации целевых задач, поставленных работнику на конкретном рабочем месте, с использованием результатов оценки персонала в системе кадрового менеджмента;

- поведенческие отношения, характеризующие трудовую, профессиональную и творческую активность, мобильность персонала по категориям работников, связанную с оценкой уровня их компетенций;

- социально-экономические отношения, складывающиеся в ходе оценки уровня компетенций персонала по результатам трудовой деятельности (оплата труда), отношения по поводу формирования и развития качества его рабочей силы (обучение) в системе управления персоналом.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили концептуальные исследования современных отечественных и зарубежных ученых по теории формирования, управления и использования персонала в сфере труда и социальных отношений, изучение направлений совершенствования потенциала рабочей силы и поведенческих характеристик через оценку персонала и результатов его труда.

Для проведения оценки персонала были применены следующие подходы: функциональное разделение труда - как основание для исследования объекта оценки и определения структуры персонала; компетентностный подход для выявления компетенций персонала; ситуационный и деятельностный - для постановки целей и целевых показателей в оценке деятельности отдельных групп работников; системный подход - для составления интегративной модели оценочной персонал-технологии. Также был применен авторский модульный подход в достижении целей персонала и организации.

Для решения поставленных задач применялся научный инструментарий, включающий методы статистического, экономического и логического анализа, методы социологических исследований и экспертных оценок, такие как: метод парных сравнений; Assessment-Center - для разработки методики определения уровня компетенций; эконометрические методы корреляционного и регрессионного анализа при определении уровня компетенций сотрудников; метод "управление по целям" (MBO - Management by Objectives) для стимулирования труда персонала по результатам его конечной деятельности.

Кроме вышеперечисленных методов, применялись и такие, которые необходимы для завершения комплексной оценочной персонал-технологии. Среди них: метод "перехвата целей", положенный в основу оценки поведения и мотивации персонала. С целью эффективного использования рабочего времени и выстраивания модели оценки потенциала рабочей силы в системе управления персоналом был предложен метод долевого участия в процессе производства.

Обработка фактического материала проводилась с использованием экономико-математических методов, что способствовало достоверности и надежности полученных результатов.

Нормативно-правовую базу и информационную основу исследования составили законодательные и нормативные акты, регулирующие социально-трудовые отношения в Российской Федерации; материалы научных и научно-практических международных, всероссийских и межрегиональных конференций.

Диссертационная работа выполнена по результатам выборочных исследований, проведенных автором в 2005 г., 2008 г., 2009 г. (в период кризиса) и, повторно, в 2012 г. на предприятиях Самарской области. Целью исследований было выявление компетенций (по группам работников), уровня и качества их рабочей силы, изменение ценностно-потребностной ориентации сознания работников в экономически различные периоды времени, в силу чего данная работа основана на новых, ранее не опубликованных данных, авторских сравнениях и сопоставлениях.

Выборкой было охвачено 1853 респондента промышленных предприятий Самарской области, в том числе: 278 человек - руководителей (что составляет 15% опрошенных); 927 человек - рабочих (50%); 556 человек - специалистов и служащих (30%); 92 человека - учеников (5%).

Среди предприятий, участвовавших в опросе, можно отметить ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "Азотреммаш", ЗАО "ГК АКОМ", ООО "Газпром трансгаз Самара" (ТЛПУМГ), ООО "Газстроймонтаж", ЗАО "Данон Волга", ЗАО "Механизатор-В", ОАО "АВТОГРАДТРАНС", ОАО "Волгоцеммаш", АО "Куйбышев-Азот", ООО "Комплект ЛТД", ОАО "Синтез-Каучук", СХОАО "Овощевод", ЗАО "Технорос", ОАО "Тольяттинский завод технологического оснащения", ТМУ-4 ЗАО "Нефтехиммонтаж", ООО "Тольяттинский судоремонтный завод", ООО "Тольяттикаучук", ЗАО "Химэнергострой", ООО "Тольяттинский Трансформатор", ЗАО "Жигулевское Карьероуправление" и ОАО "Энерготехмаш".

Новые тенденции, закономерности и методологические основы развития системы оценки персонала проиллюстрированы в диссертационном исследовании на примере предприятий, представляющих крупно- и мелкосерийное производство - ОАО "АВТОВАЗ" и ООО "Тольяттинский Трансформатор".

ОАО "АВТОВАЗ" - это градообразующее предприятие-автогигант, формирующее моноструктуру всего г.о. Тольятти. Вместе с тем ООО "Тольяттинский Трансформатор" и жигулевский ОАО "Энерготехмаш", также представленные в диссертационном исследовании, в большей степени целеориентированы на своего основного потребителя продукции - ОАО "АВТОВАЗ", в связи с чем данные предприятия и были выбраны для анализа.

Теоретические выводы и обобщения сделаны также на основе официальных данных Федеральной службы государственной статистики и данных региональных статистических сборников; мониторингов российских и зарубежных экономистов. Значительный информационный и фактологический материал получен на основе материалов исследуемых предприятий, периодической печати и Интернет-изданий.

Сущностная и содержательная основа авторской методологии и методик исследования выстроена на основе понимания специфики производственного процесса и стратегических целей, стоящих перед системой управления персоналом промышленных предприятий, а также особенностей современной экономической ситуации в стране. Это позволило обеспечить репрезентативность исходных данных, надежность научно-методологического инструментария, научную обоснованность выводов и положений диссертационного исследования.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке методологии интегративной оценочной персонал-технологии предприятия, состоящей из алгоритма оценочных процедур, осуществляемых по разработанным автором методикам.

Наиболее существенные результаты исследования, составляющие его новизну, в соответствии с пунктами паспорта специальности ВАК 08.00.05- Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки) представлены следующими положениями:

1. Расширено системное содержание характеристик предмета оценки персонала, обусловленное непрерывным функциональным рядом управления персоналом в процессе производства, включающее дополнительно три вида оценок: отношение к процессу труда, мотивацию к труду и оценку ролевого поведения сотрудников. Предложена комплексная система оценки персонала, обеспечивающая достоверность результатов оценочных процедур, позволяющая обоснованно выбирать из имеющегося многообразия методов оценки те, которые соответствуют определенному этапу работы системы управления персоналом.

2. Разработан мотивационный профиль сотрудника на основе предложенного автором модульного подхода для оценки мотивационной насыщенности персонала, и определена его ценностно-потребностная структура, выстроенная в соответствии с методом "перехвата целей", позволяющего измерять уровень удовлетворенности персонала трудом и склонности его к конформному поведению.

3. Разработана методика оценки мотивационной насыщенности персонала с учетом ранжирования ценностей труда по их значимости, актуальности и возможности удовлетворения, позволяющая проводить оценку деловой активности работника и регулировать его трудовое поведение.

4. Построена "ролевая модель", включающая набор ожидаемых от сотрудника способов и типов поведения в соответствии с выделенными автором мотивационными группами "долг", "карьера", "личное благо". Данная модель отражает индивидуальный уровень вовлеченности работников в социально-трудовые отношения при коллективной производственной деятельности, раскрывая силу целеориентированной профессиональной активности трудового поведения, измерить которую можно с помощью авторской методики оценки отношения работника к труду. Результаты оценки способствуют значительному повышению эффективности управления поведением трудовых коллективов в процессе производства, а также оптимизации инвестиций предприятия в человеческий капитал.

5. Разработана система ключевых показателей эффективности труда персонала на основе "профиля должности" рабочего места, "профиля успеха" конкретного сотрудника, полученного с учетом средневзвешенных показателей профессиональных и деловых компетенций. В данной системе, по предложенной автором методике, предложена оценка сложности работ, позволяющая справедливо измерять труд работника и коллектива (в виде премиальных начислений) по результатам их конкретной деятельности, получать информацию о достижении поставленных целей и обосновать выдвижение кандидатов в кадровый резерв. Методика способствует эффективному управлению персоналом за счет повышения заинтересованности работников в результатах своего труда, а также усиливает динамичность процесса управления коллективом предприятия.

6. Обоснована необходимость введения в научный оборот системы управления персоналом показателя "кадровый леверидж", отражающего структуру кадров как прямое и обратное соотношение между объемами работ, выполняемых молодыми специалистами и кадровыми работниками; между трудом руководителей и подчиненных; трудом отдельных работников и коллектива в целом. Проведенный логический анализ результатов труда персонала и затрат предприятия на персонал по трем факторам воздействия (квалификации и времени на ее развитие; мотивации работников и затрат на персонал; скорости прогрессивного развития предприятия) показал, что кадровый леверидж дает возможность проектировать перспективы развития предприятия на основе оптимизации структуры персонала по количественным и качественным его характеристикам.

7. Предложена процедура оценки компетентностных характеристик работников для управления перемещением и высвобождением персонала, в основу которой положена факторно-критериальная модель оценки трудового потенциала работника, дающая обоснование исходного момента служебно-профессионального перемещения конкретного работника в рамках производственного процесса. Модель учитывает особенности труда руководителей основных производств и работников генеральной дирекции и позволяет оценить эффективность их труда от таких факторов, как возраст, стаж и образование. Полученные результаты позволяет разрабатывать целевые комплексные программы по работе с персоналом, способствуют плановой работе с кадрами, формировать активную кадровую политику.

8. На основе модели функционирования системы оценки персонала в управлении кадрами и человеческими ресурсами предприятия, формализованной в структурно-логической схеме, разработана авторская концептуально-интегративная оценочная персонал-технология, представленная отдельными взаимосвязанными методиками оценки персонала, являющаяся методологическим основанием для развития всей системы кадрового менеджмента.

Наиболее существенные результаты исследования, составляющие его новизну, в соответствии с пунктами паспорта специальности ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда (экономические науки) представлены следующими положениями:

9. Разработана двухуровневая методика оптимизации затрат на развитие персонала, включающая, во-первых, методику оценки качества рабочей силы через расчет интегральных показателей деятельности персонала, обосновывающих решение о необходимости его развития; во-вторых, методику оценки компетенций через расчет абсолютных и долевых весов компетенций конкретного сотрудника, определяющих направление развития персонала. На основе ситуационного подхода при получении итогового коридора критериальных значений оценки уровня компетенций были использованы новые тенденции и зависимости, полученные автором, выявившие смещение акцентов в понимании организационных и базисных компетенций работника и организации. В отличие от существующих методик, с помощью которых можно определять уровень компетенции, авторская методика определяет слабые элементы в структуре компетенций и помогает выбрать направление дальнейшего развития кандидата в кадровый резерв в соответствии с его профилем должности, что методологически обосновывает необходимость развития персонала и целесообразность затрат на обучение.

10. Предложена факторно-критериальная модель оценки персонала с учетом интегральных показателей качества рабочей силы работников промышленного предприятия, выстроенная в строгой связи с уровнем производительности труда и эффективностью деятельности предприятия в целом, позволяющая объективно и достоверно оценивать потенциал рабочей силы, исключая субъективизм экспертов. Тем самым обоснована актуальность современных требований системы управления к персоналу, доказана срочность (фактор времени) и целесообразность карьерных назначений и служебных перемещений для повышения эффективности труда персонала по факту профессиональной (а не трудовой) активности, и необходимости инвестиций в конкретных работников.

11. Установлена экономическая зависимость роста рентабельности производства от эффективности обучения персонала, объективность которой обусловлена "периодом полураспада знаний", напрямую связанным с развитием современных информационных технологий. Разработана методика оценки результативности обучения персонала, раскрывающая эффективность обучения на индивидуальном уровне и на уровне предприятия, дающая представление о необходимости и значимости развития персонала, а также способствующая новому современному пониманию границ востребованности каждого конкретного работника в должности на своем рабочем месте.

12. Разработана методика оценки труда на основе оценки должности (через оценку сложности работ), оценки компетенций и оценки результативности труда сотрудников (через оплату труда). Именно соотношение этих трех сущностей влияет на подбор и организационное поведение сотрудника, а вместе с мотивацией определяет его "карьерный вектор" в организации.

13. Разработана модель стимулирования эффективного труда и предложена модель оптимизации системы оплаты по конечным результатам труда через введение профессиональной ставки (Проф.) и месячного корректирующего коэффициента (МКК), учитывающая активность участия работника в производственном процессе, способствующая росту уровня мотивации к эффективному труду и удовлетворенности трудом. Смещены акценты в обосновании доплат с "особенности содержания труда" на "функциональную значимость работника в процессе труда", что является новым методологическим основанием для эффективного управления персоналом и достижения ключевых показателей эффективности и целей предприятия.

Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы. Представленные результаты диссертационного исследования имеют теоретико-методологическое и прикладное значение и способствуют значительной модернизации существующей в настоящее время системы оценки персонала, содержат новые концептуальные подходы, а также позволяют сформировать новое поле прикладных исследований в области управления персоналом, актуальных для современной российской экономики.

Результаты исследований могут быть применены на российских предприятиях при планировании эффективных затрат на персонал, включая систему мотивации, развития персонала и оплаты его труда; при регулировании системы социально-трудовых отношений; оптимизации процесса труда, что в своей совокупности обеспечивает более широкий охват проблем использования персонала на местах и повышает эффективность управления им на предприятии в целом.

Выводы и положения диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе при ведении дисциплин "Кадровый менеджмент", "Управление человеческими ресурсами", "Аудит и контроллинг персонала" для студентов высшего профессионального образования, включая магистратуру, второе высшее и дополнительное профессиональное образование, в системе профессиональной переподготовки и повышения квалификации, в программах МВА, а также при проведении корпоративных семинаров и тренингов.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные теоретические и практические положения и результаты диссертации докладывались и обсуждались на международных, всероссийских, межрегиональных научно-практических конференциях в городах: Тольятти, Воронеже, Самаре, Ташкенте (Узбекистан), Лондоне (Англия), Париже (Франция), Подгорица (Черногрия).

Методика оценки персонала, практические рекомендации по изменению структуры персонала на основе компетентностного, системного и функционального подходов, а также методика по оценке результатов труда внедрены в систему управления персоналом ряда предприятий Самарской области.

Основные положения диссертационной работы включены в учебно-методические материалы и применяются в учебном процессе высших учебных заведений: ФГБОУ ВПО "Самарский государственный экономический университет"; НОУ ВПО "Институт Коммерции и Права"; ГОУ ВПО "Тольяттинский государственный университет".

Публикации. Основные результаты исследования изложены в 42 публикациях объемом 184,22 п.л., (авторских 170,02 п.л.), в том числе в пяти монографиях. В изданиях, рекомендованных ВАК, опубликовано 16 научных статей.

Структура и объем работы. Рукопись объемом 326 страниц машинописного текста содержит введение, пять глав, заключение, библиографический список, включающий 223 наименования и приложений в количестве 50 штук. Основной текст диссертации содержит 105 таблиц и 48 иллюстраций.

ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Наиболее существенные результаты исследования, составляющие его новизну, в соответствии с пунктами паспорта специальности ВАК 08.00.05 "Менеджмент" (экономические науки) представлены следующими положениями, выносимыми на защиту:

1. Расширено системное содержание характеристик предмета оценки персонала, обусловленное непрерывным функциональным рядом управления персоналом в процессе производства, включающее дополнительно три вида оценок: отношение к процессу труда, мотивацию к труду и оценку ролевого поведения сотрудников. Предложена комплексная система оценки персонала, обеспечивающая достоверность результатов оценочных процедур, позволяющая обоснованно выбирать из имеющегося многообразия методов оценки те, которые соответствуют определенному этапу работы системы управления персоналом.

Сущность оценки - это выявление меры соответствия фактического состояния объекта целевому. Практика показывает, что выживают те системы, которые из всех факторов функционирования и развития отдают приоритет качеству своих подсистем. Поэтому при определении целей и задач оценки персонала ориентиром стали качественные инструменты, технологии, средства ее осуществления.

Сформирована уровневая и полифункциональная интегративная модель структуры системы оценки персонала, в которой прослеживаются три горизонтальных уровня подсистем: оценки как процесса, как результата и как функции. К вертикальным уровням, придающим системе объем, были отнесены следующие подсистемы: целевой блок (согласует и координирует стратегию организации, управление персоналом и оценку персонала); функциональный блок (процедуры, технологии оценки, виды оценки, показатели, формы реализации результатов, достигаемых функций и прочее); координационный блок (контроль и согласование оперативной деятельности по оценке персонала и стратегических программ, координация внутрисистемных связей различных компонентов системы оценки и их интеграция в систему управления персоналом и систему организационного менеджмента); обеспечивающий блок (материально-техническая, информационная, нормативно-правовая базы оценки) (рисунок 1).

Рисунок 1 - Уровневая модель системы оценки персонала

Система оценки персонала дополнена внутренней структурой и структурой внешнего окружения. К внутренней структуре системы оценки отнесена подсистема оценки как процесса и как результата, а также составляющие их частные подсистемы (оценочные методы, технологии, показатели, критерии оценки и т. д.).

Система оценки персонала предусматривает оценку самого работника, его реальной готовности к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также оценку уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив его профессионального роста (ротации) (рисунок 2).

Рисунок 2 - Структурные компоненты оценки персонала

Второе направление - оценка труда - имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми показателями и непосредственно связано с итогом конкретной профессиональной деятельности сотрудника. Критерии и показатели оценки определяются непосредственно стратегией бизнес-процесса, миссией и корпоративными ценностями организации.

В диссертационном исследовании система оценки представлена не через совокупность разнообразных способов и методов оценки, а через их взаимопроникновение с функциями системы управления персоналом и менеджментом организации в целом.

Предмет оценки персонала расширен до семи векторов диагностики. Он обусловлен непрерывным функциональным рядом системы управления персоналом в процессе производства (рисунок 3). Модернизированная система оценки персонала позволяет определиться с выбором метода оценки из имеющегося многообразия для его грамотного использования в системе управления персоналом.

2. Разработан мотивационный профиль сотрудника на основе предложенного автором модульного подхода для оценки мотивационной насыщенности персонала, и определена его ценностно-потребностная структура, выстроенная в соответствии с методом "перехвата целей", позволяющего измерять уровень удовлетворенности персонала трудом и склонности его к конформному поведению.

Функции СУП Виды оценки персонала

1. Планирование

потребности персонала

Оценка должности (профиль профессии).

2. Подбор, отбор, найм

Оценка трудового потенциала (уровня и качества рабочей силы).

3. Адаптация

Оценка мотивации к труду (желания и готовности).

4. Развитие

Оценка деятельности / поведения персонала в коллективе (ролевое участие, креативность, воля).

Оценка результатов обучения.

5. Служебно-профессио нальное перемещение

Оценка отношения к процессу труда (ценность

труда, конформность).

6. Планирование

карьерного роста

Оценка результатов трудовой деятельности.

7. Стимулирование

труда

Оценка эффективности системы оценивания

(оплата труда).

Рисунок 3 - Соответствие видов оценки непрерывному функциональному ряду

системы управления персоналом

Потребности обусловлены потенциалом рабочей силы персонала, а также определяются его мотивационной средой. Уровень сформированности корпоративных отношений, равно как внешние по отношению к предприятию условия рыночной экономики и состояние рынка труда (мотивационная среда) - диктуют смещение ценностных ориентиров в сторону вынужденной мобильности и активности, в сторону не творческой самостоятельности, а изобретательности и среднего уровня профессионализма, что способствует изменению мотивационной структуры персонала.

В основу разработанного модульного подхода для оценки мотивации персонала положен метод "перехвата целей". Определена ценностно-потребностная структура персонала и построен его мотивационный профиль.

Исследования автора показали (с. 128-132 диссертационного исследования), что сами работники достаточно четко ощущают собственную некомпетентность и поэтому держатся за свои рабочие места, соглашаясь на ту оплату, которая чисто символически разделяет их по функциональным группам. Зафиксирован мотивационный кризис персонала и причины его возникновения - несовпадение целей предприятия и работников.

Измерена мотивационная направленность трудового поведения. Отмечено, что в условиях кризиса экономики восприятие труда у всех категорий работников ухудшается. Безработица, как внешний фактор воздействия на формирование мотивационной активности, влияет не просто на появление у работников новых ценностных ориентаций в труде, но и на формирование нового отношения к труду как к необходимости - произошла деградация ценностей, но не потребностей. Это положение становится принципиально новым методологическим основанием для оценки деловой активности работника и управления его трудовым поведением.

Отмечена тенденция подмены предмета оценки работниками, под которым понимаются не реальные результаты собственной трудовой деятельности, а личные усилия. Другая тенденция - высокая степень удовлетворенности трудом характерна, в основном, для специалистов с высоким профессиональным статусом и престижной работой.

3. Разработана методика оценки мотивационной насыщенности персонала с учетом ранжирования ценностей труда по их значимости, актуальности и возможности удовлетворения, позволяющая проводить оценку деловой активности работника и регулировать его трудовое поведение.

Методика оценки мотивационной насыщенности включает следующие элементы:

1. Измерение индивидуального комплекса трудовой мотивации (ИКТМ - группы "Долг", "Самореализация / Карьера", "Личное благо"), и определение мотивационной структуры персонала.

2. В соответствии с ценностями труда работника проведение оценки его отношения к труду и оценка мотивационной среды.

3. Раскрытие потребности работников в труде, определение мотивационного профиля конкретных групп сотрудников, что дает возможность оценить их заинтересованность в эффективности деятельности предприятия.

4. Измерение возможности удовлетворения потребностей работников.

5. Ранжирование ценностей труда по их значимости, актуальности и возможности удовлетворения (таблица 1) для измерения глубины мотивационной насыщенности, что позволяет оценить трудовую активность сотрудников организации.

6. Определение прогнозных показателей повышения эффективности труда членов трудового коллектива, выявление группы рабочих (по типу мотивации), более других ориентированной на эффективность своей трудовой деятельности.

Таблица 1 - Ранжирование ценностей труда

Критерии ран-

жирования

Ценности труда По ценности По потребности По возможности реализации

Всего, % Ранг Всего, % Ранг Всего, % Ранг

Для рабочих

Долг 5,5 3 9,6 2 19,5 3

Самореализация 18,5 2 7,3 3 27,0 2

Личное благо 76,0 1 83,1 1 53,5 1

Для руководителей

Долг 5,9 3 76,5 1 9,8 3

Самореализация 19,1 2 17,5 2 12,2 2

Личное благо 75,0 1 6,0 3 78,0 1

Таким образом, выявлен уровень мотивационной насыщенности работника.

Зафиксирована закономерность: уровень удовлетворенности характером и содержанием труда у работников прямо пропорционален росту нестабильности внешней среды (условия кризиса в стране, рост безработицы). Сделан основной вывод о том, что данный фактор влияет на снижение уровня претензий работников к качеству трудовой жизни. В структуре мотивации работники остановились на первой составляющей - на желании, а не на готовности к высокопродуктивному труду.

В условиях кризиса обнаружена еще одна тенденция - снижение уровня доверия к руководителям, среди которых резко возросла неуверенность в результатах своего труда. Логически доказано, что выгодно осуществлять инвестиции не только и не столько в образование, профессиональную компетентность и навыки своих сотрудников (элементы человеческого капитала), сколько в создание и поддержание социальных связей.

4. Построена "ролевая модель", включающая набор ожидаемых от сотрудника способов и типов поведения в соответствии с выделенными автором мотивационными группами "Долг", "Карьера", "Личное благо". Данная модель отражает индивидуальный уровень вовлеченности работников в социально-трудовые отношения при коллективной производственной деятельности, раскрывая силу целеориентированной профессиональной активности трудового поведения, измерить которую можно с помощью авторской методики оценки отношения работника к труду.

"Ролевая модель" - набор ожидаемых от сотрудника способов и типов поведения в соответствии с занимаемыми им позициями в сложной системе внутриорганизационных отношений и связей с внешней средой. Она определяет позицию каждого сотрудника в системе долевого участия персонала в выполнении стратегических задач предприятия и формируется в соответствии с профессиональным внутрифирменным стандартом. Ролевая модель превращается в самостоятельную систему критериев оценки персонала, максимально приближенную к условиям конкретного производства и напрямую зависит от мотивационной зрелости работника.

Сформулирована характерная для современной ситуации тенденция - руководители, в силу собственной неуверенности, склонны навязывать управленческие функции рабочим, такие как: "способность принимать оптимальное решение в критических ситуациях", "взвешенный" (комплексный) подход к делу", "способность предвидения развития ситуации". При этом они дают низкую оценку поведению и результатам труда подчиненных, если названные функции не выполняются.

Для оценки отношения сотрудника к процессу труда и его результатам (диагностика лояльности и удовлетворенности трудом) разработана мотивационная модель ролевого поведения, которая раскрывает наиболее значимые (с позиций организации, должности, выполняемой работы и роли) потребности, интересы, ценности, мотивы работника. Индикатором силы активности ролевого поведения (интенсивности реализации трудового потенциала) служат старания, а не способности работника. Стимулятором мотивационной ролевой активности является высокий заработок (79%).

Разработана методика оценки отношения работника к труду: оценки реальных и потенциальных ориентаций работников на эффективность трудовой деятельности, включающая 3 этапа работ:

1. Определить, какая группа рабочих (с каким типом мотивации труда) более других ориентирована на эффективность трудовой деятельности. Для этого просчитать отданные предпочтения работам, условно способствующим наибольшей эффективности трудовой деятельности.

2. Работы оценить по балльной шкале (от 1 до 3).

3. Исходя из требований, предъявляемых работниками к "хорошей работе", предложенные виды работ разбить на группы в соответствии с различными типами мотивации у работников.

В зависимости от типа мотивации работника (рисунок 4) формируется его отношение к труду и трудовая активность поведения.

Рисунок 4 - Распределение категорий работников по мотивационным типам

"Долг", "Карьера", "Личное благо" в 2009 и 2012 гг.

Отмечено, что трудовой потенциал активнее реализуется у работников, ориентированных на труд как на цель, чем на труд как на средство. Работники, ориентированные на потребление, эффективнее тех, кто ориентируются на свободное время.

Сделан вывод о том, что наблюдается обратная зависимость между эффективностью видов работ для предприятия и желанием их исполнять со стороны работников.

Данная классификация работников по отношению к труду ложится в основу методологического обоснования изменения направленности инвестиций предприятия в человеческий капитал.

5. Разработана система ключевых показателей эффективности труда персонала на основе "профиля должности" рабочего места, "профиля успеха" конкретного сотрудника, полученного с учетом средневзвешенных показателей профессиональных и деловых компетенций. Система показателей дает возможность оценивать сложность работ, справедливо измерять труд работника и коллектива (в виде премиальных начислений) по результатам их конкретной деятельности, получать информацию о достижении поставленных целей и обосновывать выдвижение кандидатов в кадровый резерв.

Разработана модель ключевых показателей эффективности труда персонала, которая включает четыре элемента: профиль успеха сотрудника или портрет компетенций; модель поведения лидеров и исполнителей; образ мышления и культуру отношений. Данная система показателей (KPI) позволяет ставить цели для каждого работника (по должностям) и корректировать их с целями коллектива и предприятия, оценивать эффективность расходования имеющихся ресурсов (с. 196-207 диссертационного исследования).

Предложена техника разработки сбалансированных показателей эффективности деятельности персонала (KPI). Предварительно были определены основные цели, построена модель ключевых показателей эффективности (KPI), ориентированная на решение приоритетных задач. Все показатели проранжированы в соответствии с бизнес-приоритетами.

Построен профиль успеха (портрет компетенций) конкретного сотрудника, который включает следующие положения:

1. За основу берутся функции конкретного сотрудника.

2. Определяются приоритетные знания, умения, навыки и личностные качества, необходимые для качественного выполнения данных функций.

3. Дается описание содержания каждой компетенции и уровни ее соответствия ожиданиям компании.

4. Вводится шкала оценки уровня компетенции.

5. Присваивается вес компетенциям для оцениваемой должности, строится графический профиль должности.

6. Принимается решение о соответствии компетенций оцениваемого сотрудника портрету должности на основе интегральной оценки компетенций.

Методика оценки сложности работ включает:

1. Построение стратегической карты предприятия. Ее разработка начинается с раскрытия содержания видения и миссии.

2. Применяя каскадный принцип упорядочения, выстраивание единой комплексной системы целей ("дерево целей") в соответствии с их функциональной обоснованностью.

3. Определение приоритетных задач в развитии персонала.

4. Построение модели ключевых показателей эффективности, ориентированной на достижение приоритетных задач, то есть между профилем успеха должности и KPI проводится логическая взаимосвязь.

5. Ранжирование показателей (по пятибалльной шкале - 0,02) в соответствии с бизнес-приоритетами, присвоение веса коэффициенту (очень важные

(0,02 × 7), важные (0,02 × 5), желательные (0,02)).

6. Измерение результата деятельности сотрудника / коллектива и рассмотрение вопроса премирования за результаты достижения KPI по должностям: топ-менеджеров, участников управления бизнес-процессами, участников, поддерживающих бизнес-процессы, основных участников бизнес-процессов (формула 1):

(1)

где Кi - поправочный коэффициент, зависящий от степени выполнения сотрудником KPI и рассчитывается на основе шкалы премирования;

вес Кi - это вес показателя, зависящий от степени его важности в общем количестве показателей одного ответственного; сумма весов KPI в формуле расчета составляет 100%;

Оклад - базовая заработная плата согласно штатному расписанию;

(30% \* Оклад) - это база для расчета максимальной премии. Для разных групп сотрудников значение базы варьируется от 25% до 100% от оклада (для данного примера взят тридцатипроцентный размер премии, рассчитываемый от базового оклада сотрудника).

7. Выводы об эффективности системы оценки персонала в системе КРI делаются с учетом критериев эффективности: решение приоритетных задач и достижение стратегических целей предприятия при оптимальной структуре персонала, с одной стороны, и удовлетворенности персонала трудом - с другой.

При этом об эффективности решения приоритетных задач можно судить по итогам показателя возврата на инвестиции (ROI - Return On Investment).

Владение данной методикой позволит предприятиям быть гораздо более динамичными, экономичными, эффективными и управляемыми.

6. Обоснована необходимость введения в научный оборот показателя "кадровый леверидж", отражающего структуру кадров - как прямое и обратное соотношение между объемами работ, выполняемыми молодыми специалистами и кадровыми работниками; между трудом руководителей и подчиненных; трудом отдельных работников и коллектива в целом.

Навыки работников, не получившие возможности применения в процессе трудовой деятельности, являются потенциальным источником дохода для организации. Для решения задачи увеличения прибыли и прогрессивного развития предприятия посредством оценки персонала, автором выделено две группы работников. Среди них: рабочие со стажем, способные показывать стабильный результат труда, при котором организация получает стабильную прибыль, чей квалификационный уровень формируется на основе опыта работы на данном рабочем месте, и группа молодых специалистов без опыта работы, чья квалификация определяется полученным образованием.

Измерены результаты труда этих групп работников после прохождения ими курсов повышения квалификации. Молодые специалисты, приобретшие опыт применения имеющихся у них профессиональных знаний в условиях конкретного предприятия, показали лучший результат труда, чем кадровые работники, не имеющих специальных профессиональных знаний, но усовершенствовавших, в результате курсов, свой трудовой опыт работы на данном предприятии.

Проведен логический анализ результатов труда обеих категорий сотрудников и соответствующих затрат предприятия на персонал по трем факторам - квалификации и времени на ее повышение; мотивации работников и затрат на персонал, а также по скорости (времени) прогрессивного развития предприятия (с. 253-255 диссертационного исследования). Расчетным путем установлено (с. 249-253 диссертационного исследования), что показатели результативности труда молодых специалистов (без опыта работы), но прошедших обучение и получивших навык эффективно использовать свое рабочее время в процессе труда, выше, чем у работников со стажем.

Результатом анализа стало определение значения "кадрового левериджа" (12,5%), при котором превышение молодых специалистов над кадровыми работниками гарантирует способность организации к более быстрому ее развитию. Обратный показатель левериджа при готовности организации вкладывать значительные средства в развитие кадровых сотрудников также способен привести организацию к развитию, но более медленным и затратным путем.

7. Предложена процедура оценки компетентностных характеристик работников для управления перемещением и высвобождением персонала, в основу которой положена факторно-критериальная модель оценки трудового потенциала работника, дающая обоснование исходного момента служебно-профессионального перемещения конкретного работника в рамках производственного процесса.

В факторно-критериальной модели автором учтены отличительные особенности труда руководителей основных производств и генеральной дирекции.

Для методологического обоснования степени влияния различных компетентностных характеристик на эффективность труда автор применил как корреляционный, так и регрессионный анализ. Для анализа были использованы данные тридцати производств и служб ОАО "АВТОВАЗ".

В качестве результативного признака взят процент выполнения планового задания по производству. Определяющие факторы - стаж работы по специальности, уровень образования, возраст, так как именно эти качества руководителей, специалистов и служащих оказывают наибольшее влияние на эффективность их труда.

Расчетно-графическим методом в диссертационном исследовании (с. 215-223) установлено, что в группе руководителей основных производств из трех факторов наиболее сильную степень влияния на выполнение планового задания имеет стаж работы по специальности (от 18 до 20 лет, коэффициент корреляции - 0,82), после чего эффективность труда работника снижается (рисунок 5).

Рисунок 5 - Зависимость

выполнения планового задания

от стажа линейного руководителя

(ОАО "АВТОВАЗ") Рисунок 6 - Зависимость

выполнения планового задания

от образования линейного

руководителя (ОАО "АВТОВАЗ")

Вторым по степени влияния является фактор-возраст (коэффициент корреляции - 0,6). Зависимость переменной от возраста нелинейная (рисунок 7). Наибольшая эффективность труда руководителей основного производства наблюдается в возрасте 52-56 лет.

На третьем месте - фактор образования работников (коэффициент корреляции - 0,5). Зависимость производства от среднего уровня образования и процента выполнении планового задания - линейная (рисунок 6).

Рисунок 7 - Зависимость

выполнения планового задания

от возраста линейного руководителя

(ОАО "АВТОВАЗ") Рисунок 8 - Зависимость

выполнения планового задания

от стажа руководителя

ген. дирекции (ОАО "АВТОВАЗ")

Для руководителей генеральной дирекции результативность деятельности от рассматриваемых факторов имеет несколько иную зависимость. Наиболее сильную степень влияния на результат труда имеет фактор образования работников (коэффициент корреляции - 0,79). От образования - зависимость линейная (рисунок 9).

Нелинейная зависимость наблюдается между факторами: стаж работы по специальности и возраст по отношению к уровню выполнения планового задания. Наибольшая эффективность труда соответствует стажу с 22 до 32 лет и возрасту - от 46 до 52 лет (рисунки 8 и 10).

Научно доказано, что заниженные показатели качества рабочей силы объясняются не просто низкой квалификацией сотрудников, а выявленным порогом продуктивности по расчетным факторам - стаж, образование и возраст, как в категории рабочих, так и среди РСиС.

Рисунок 9 - Зависимость

выполнения планового задания

от образования руководителя

ген. дирекции (ОАО "АВТОВАЗ") Рисунок 10 - Зависимость

выполнения планового задания

от возраста руководителя

ген. дирекции (ОАО "АВТОВАЗ")

Необходимость высвобождения с занимаемых должностей тех, кто преодолел свой порог продуктивности, дает возможность теоретически обосновать исходный момент работы с данной категорией работников по их социальному и профессиональному перемещению в рамках производственного процесса. Это обстоятельство позволяет разрабатывать более точные целевые комплексные программы по работе с персоналом, способствует плановой работе с кадрами и формирует активную кадровую политику предприятия.

Управление перемещением и высвобождением персонала с учетом качества его рабочей силы дает возможность оптимизировать кадровую структуру по его компетентностным характеристикам и управлять этим процессом.

8. На основе модели функционирования системы оценки персонала в управлении кадрами и человеческими ресурсами предприятия, формализованной в структурно-логической схеме, разработана авторская концептуально-интегративная оценочная персонал-технология, представленная отдельными взаимосвязанными методиками оценки персонала, являющаяся методологическим основанием для развития всей системы кадрового менеджмента.

Благодаря раскрытию содержательных аспектов всех разновидностей оценок, разработана схема оценочных процедур в системе управления персоналом, выявленных автором на каждом этапе функционирования работника и коллектива для реализации целей предприятия (рисунок 11).

Рисунок 11 - Концептуально-интегративная модель системы оценки персонала

в процессе функционирования системы кадрового менеджмента предприятия

Оценка результативности труда каждого работника направлена на определение эффективности выполнения его деятельности в соответствии с философией социальной цепочки взаимодействий. Результат труда работника может влиять на достижение цели подразделения или организации в целом.

Методология оценочной персонал-технологии, формализованная в таблице 2 (схема представлена фрагментарно), объединяет разработанные методики оценки персонала в их взаимосвязи в последовательном прохождении по восьми этапам, и позволяет комплексно оценить кадровую составляющую в деятельности предприятия. Принципиальным условием эффективной оценки персонала становится ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач системы HR-менеджмента в деятельности предприятия.

9. Разработана двухуровневая методика оптимизации затрат на развитие персонала, включающая, во-первых, методику оценки качества рабочей силы через расчет интегральных показателей деятельности персонала, обосновывающих решение о необходимости его развития; во-вторых, методику оценки компетенций через расчет абсолютных и долевых весов компетенций конкретного сотрудника, определяющих направление развития персонала.

Дано авторское определение понятия "компетенция" как нужного набора качеств, необходимых сотруднику для успешного выполнения той или иной работы в соответствии с профилем должности в специфичных условиях производственной ситуации и/или внешней среды.

Таблица 2 - Комплексная интегративная оценка персонала:

содержательный аспект

Первый этап: ОЦЕНКА РАБОЧИХ МЕСТ / ДОЛЖНОСТЕЙ

Методика Р.Дж. Харви, Методика "Hay Group"

Методика МВО (Management by Objectives) - управление по целям

Второй этап: ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Определение подхода и методов к оценке мотивации

Метод "перехвата целей" А.В. Холодкова, Е.В. Карповой и С.А.Суркова

Авторский подход: индивидуального комплекса трудовой мотивации (ИКТМ)

Ценностно-нормативный подход. Построена мотивационная модель трудовой

активности

Авторская методика оценки мотивационной насыщенности

Третий этап: ОЦЕНКА ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКА

Авторская методика оценки реальных и потенциальных ориентаций персонала

на эффективность труда

Авторская методика оценки мотивационного фона

Авторская методика построения ролевой модели поведения

Четвертый этап: ОЦЕНКА СОДЕРЖАНИЯ РАБОТ

Методика оценки сложности работ (в системе BSC)

Шестой этап: ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Шаг 1: Обоснование решения о развитии персонала. Методика оценки качества рабочей силы через расчет интегральных показателей деятельности

Шаг 2: Выбор направления развития. Метод "Assessment Center"

Методика оценки компетенций

Окончание таблицы 2

Седьмой этап: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Способ 1. Оценка результатов обучения персонала (на основе обработки анкет)

Методика Корпоративного университета

Способ 2. Авторская методика оценки результатов обучения персонала - индивидуальный уровень. Методика оценки эффективности обучения

Способ 3. Подведение итогов обучения и его эффективности - уровень организационный. Методика корреляционно-регрессионного анализа

Восьмой этап: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА (ОПЛАТА ТРУДА)

Способ 1. Коллективный уровень (тарифная система). Методика стимулирования труда через введение единицы Проф. и Месячного корректирующего коэффициента (МКК)

Способ 2. Индивидуальный уровень (бестарифная система). Методика стимулирования по результатам личного вклада в итоговую деятельность предприятия

Способ 3. Организационный уровень предприятия

Методика оценки результатов труда KPI

Разработана методика и техника оценки компетенций кандидатов в кадровый резерв для определения потенциала рабочей силы и направления развития персонала:

1. Составляем профиль должности. Для этого:

а. Выделяем блоки качеств и способностей (на основе должностных инструкций), определяющих необходимые для должности компетенции; выявляем компетенции внутри каждого блока качеств и способностей;

б. Экспертным путем ранжируем блоки качеств и все качества внутри каждого блока по степени их важности, определяем их весовые коэффициенты.

2. Выявляем компетенции каждого кандидата по списку (исследуются по стандартной методике Assessment-Center).

3. Рассчитываем средние арифметические значения каждого блока и качества внутри каждого блока (средние арифметические значения оценок, выполненных несколькими экспертами).

4. Для каждого блока качеств рассчитываем абсолютный и долевой вес.

5. Рассчитываем весовые баллы критериев каждого блока.

6. Проставляем ранги путем расчета средних арифметических.

7. Составляем коридор значений успешного руководителя, который отражает идеальный набор показателей для претендентов-резервистов на вышестоящие должности на уровне "5" и "4" баллов (оценка "5" - свидетельствует об успешности работы претендента на более высоких позициях, оценка "4" - о допустимом уровне способностей или требуемого качества).

8. Сравниваем результаты, полученные по каждому сотруднику, вписанные в идеальную модель сотрудника, что позволяет выявить соответствие работника вышестоящей должности.

9. Баллы, полученные сотрудниками, пересчитываются в соответствии с весами в успешной модели ("4" и "5") по каждому блоку качеств (формула 2):

, (2)

где bi- пересчитанный весовой балл критерия;

pi - долевой вес критерия (ранг);

bj- весовой балл блока критериев.

Суммарный весовой показатель блока определяем путем суммирования весовых оценок всех пересчитанных критериев блока.

Таким образом, имея весовые баллы по блокам качеств в модели эффективного руководителя и весовые баллы каждого сотрудника по этим же блокам, можно определить, соответствует ли уровень развития качеств и навыков сотрудников необходимому развитию качеств и навыков для успешного выполнения функций на вышестоящих должностях.

Наибольшую значимость в успешной деятельности руководителя среднего звена имеет блок организаторских способностей; на втором месте - блок личностно-деловых качеств, затем блок мыслительных способностей, мотивационная сфера, коммуникативные способности и на последнем месте - блок психофизиологических характеристик работника.

Применение данной технологии позволяет получить несколько экономических эффектов:

1. Снизить затраты на проведение процедуры оценки (за счет освоения данной методики и отказа от услуг сторонних специалистов).

2. Сократить сами затраты на развитие персонала благодаря целевому обучению и адресному направлению средств на образование сотрудника.

3. Повысить эффективность процесса развития персонала, поскольку развитию подлежат конкретные компетенции у конкретного работника, и только те, которые требуют обязательного развития.

4. Выявленный трудовой потенциал персонала позволяет точно определить формы и направления работы с персоналом.

В диссертационном исследовании представлена также методика оценки качества рабочей силы через расчет интегральных показателей (Ко.к.р.с.) и (Кп.р.с.) деятельности персонала в факторно-критериальной модели оценки персонала (см. далее положение 10). Расчетным путем установлено (с. 206-211 диссертационного исследования), что в современной ситуации уровень качества рабочей силы персонала недостаточен.

Исходя из этого, методологически обоснована актуальная задача развития персонала до уровня требуемых (оптимальных) показателей их деятельности, которые и будут определять конкурентные позиции организации на рынке товаров и услуг.

Выявленное отставание уровня качества рабочей силы от требуемого доказывает необходимость планирования затрат на развитие персонала со стороны предприятия.

Для оценки целесообразности данных затрат автором рассчитана доля роста рентабельности производства, которая связана с улучшением качества рабочей силы (после этапа обучения персонала) (см. далее положение 11).

Таким образом, результаты исследований позволяют не только эффективно расходовать средства на персонал, но дают методологическое обоснование необходимости его развития и целесообразности затрат на персонал.

10. Предложена факторно-критериальная модель оценки персонала с учетом интегральных показателей качества рабочей силы работников промышленного предприятия, выстроенная в строгой связи с уровнем производительности труда и эффективностью деятельности предприятия в целом, позволяющая объективно и достоверно оценивать потенциал рабочей силы, исключая субъективизм экспертов.

Для оценки качества рабочей силы и ее воздействия на конечные результаты деятельности предприятия использована стандартная методика корреляционно-регрессионного анализа.

1. Построить математическую модель как для рабочих, так и для руководителей - генеральной дирекции (уровень топ-менеджеров) и линейных руководителей, на основе которой рассчитываем уровни тесноты связей между субъективными факторами производства (Р - разряд, С - стаж, О - образование, В - возраст) и уровнем производительности труда. Использовать линейную функцию для построения аналитической модели в виде уравнения: y = а + b\*x.

Для расчета данных по методике корреляционно-регрессионного анализа использовать пакет прикладных программ Microsoft Office Excel и STATISTICA 6,0. Уравнения множественной регрессии в стандартизированном масштабе имеют вид (формулы 3, 4):

для ОАО "АВТОВАЗ": tРСОВ = 1,2 tР + 2,44 tС + 0,126 tО - 0,55 tВ, (3)

для ОАО "ТРАНСФОРМАТОР": tРСОВ = 1,16 tР + 0,8 tС + 0,669 tО - 0,46 tВ, (4)

где tР, tС, tО, tВ - стандартизированные значения переменных разряд, стаж, образование, возраст.

Влияние факторов, характеризующих качество рабочей силы рабочих, на уровень производительности труда, зависит от типа производства. Сделан вывод, что при крупносерийном, массовом производстве уровень производительности труда рабочих обусловлен производственными навыками, напрямую связанными со стажем работы по специальности, и в меньшей степени зависит от квалификации.

На предприятиях же, где для изготовления продукции используется универсальное оборудование и универсальная оснастка, уровень производительности труда основных рабочих, в первую очередь, определяется их квалификацией.

2. Рассчитать фактический интегральный коэффициент качества рабочей силы (Кфп.р.с.) для оперативной оценки предполагаемой производительности работника.

3. Сделать прогноз возможности выполнения предприятием производственной программы путем расчета имеющегося и необходимого уровней производительности труда. Для этого, учитывая динамику средних показателей, рассчитать интегральные показатели качества рабочей силы (Кп.р.с) и ( ) (таблица 3).

Таблица 3 - Средние значения качественных характеристик рабочей силы,

соответствующих наилучшим показателям выработки и 100%-ой выработке

Показатели ОАО "АВТОВАЗ" ОАО "ТРАНСФОРМАТОР"

Наилучший

показатель

выработки

Ко.к.р.с. 100%-ый

показатель

выработки

Кп.р.с. Наилучший показатель

выработки

Ко.к.р.с. 100%-ый

показатель

выработки

Кп.р.с.

Разряд 3,74 3,21 4,87 3,74

Стаж 17,01 9,19 15,56 10,59

Возраст 34,12 33,9 39,68 37,02

Образование 10,21 10,13 10,87 10,92

Коэффициент производительности рабочей силы (Кп.р.с) соответствует 100%-му уровню выполнения норм.

Коэффициент оптимизации качества рабочей силы (Ко.к.р.с.) соответствует максимальному значению показателя производительности труда для данных условий производства.

4. Сравнить имеющийся уровень производительности труда и необходимый, определить актуальность планирования процесса обучения и повышения квалификации производственных рабочих предприятия.

5. Далее требуется применить методики оценки результативности обучения персонала (см. положение 11).

С помощью предложенной методики можно выявить изменения в показателях деятельности предприятия в целом, которые произошли в результате изменений качества рабочей силы персонала (после этапа обучения).

Предложенная автором факторно-критериальная модель позволяет избавиться от субъективности экспертов в оценке качества рабочей силы и обеспечивает достоверность результатов оценочных процедур.

11. Установлена экономическая зависимость роста рентабельности производства от эффективности обучения персонала, объективность которой обусловлена "периодом полураспада знаний", напрямую связанным с развитием современных информационных технологий. Разработана методика оценки результативности обучения персонала, раскрывающая эффективность обучения на индивидуальном уровне и на уровне предприятия, дающая представление о необходимости и значимости развития персонала, а также способствующая новому современному пониманию границ востребованности каждого конкретного работника в должности на своем рабочем месте.

Любая организация и каждый работник смогут успешно функционировать при условии совершенствования своих компетенций и освоения новых знаний. Учитывая влияние информационных технологий, измерен порог компетентности и профессиональной активности работников, определяемый периодом полураспада знаний, впервые озвученным А. Шапиро.

Расчеты, выполненные автором на основе приведенных показателей, установленных эмпирическим путем в различных сферах деятельности [источники: 9, 16, 48, 63, 72, 92, 109, 174,196], показали, что сегодня знание устаревает, в среднем, на 50% уже не за 5 лет (как это было 8-10 лет назад), а за 2,5 года, а в промышленности - за 1 год и 2 месяца (с. 185-187 диссертационного исследования). Не только объем, но и скорость обновления информации, а также внедрение новых информационных технологий в кадровую работу с помощью таких программ, как "E-Staff Рекрутер" и других модулей системы WebTutor, "Рекрутинг-5,0: Дополненная реальность", "SixthSense" Пэтти Маеса и Пранава Мистри из Массачусетского технологического института, программы "Blippar", адаптированные для мобильного телефона, биометрическое и RFID оборудование, программный комплекс "TimeControl", охватывающий весь спектр учета и контроля рабочего времени, веб-сервис "Yaware", программа "АМ-УСП" версии 2.4 - автоматизация управления совещаниями и поручениями и др., - приводят в действие механизм инновационных изменений на всех направлениях деятельности предприятия. В связи с этим персоналу организации чаще, чем когда бы то ни было, приходится включаться в процесс освоения новых технологий. Новое информационное поле, с одной стороны, подсказывает более прогрессивное решение, с другой - не способствует использованию привычных схем.

Автором обнаружена и сформулирована новая тенденция: опыт работы с некоторого момента мешает работнику эффективно трудиться. Новые технологии требуют новых решений, которые опыт работы не может подсказать. Более того, усвоенные со временем стандартные процедуры работы мешают вырабатывать более эффективные решения. Привычные решения идут вразрез с измененными (инновационными) условиями производственной среды.

Разработана методика оценки результативности обучения персонала (на уровне предприятия), в соответствии с которой, применяя стандартную методику корреляционно-регрессионного анализа и пакет прикладных программ Microsoft Office Excel, раскрыта зависимость изменения величины полученной прибыли (Прк.р.с.) и рентабельности производства (Rпр(к.р.с)) от эффективности обучения персонала (с. 211-214 диссертационного исследования).

Уравнения множественной регрессии для их практического использования представлены в натуральном виде (формулы 5 и 6).

Для ОАО "АВТОВАЗ": Y = 289,23+2,79 Р+7,7 С-25,38 О-0,008 В, (5)

Для ОАО "ТРАНСФОРМАТОР": Y = 55,11+34,34 Р+3,03 С-9,87 О+0,101 В, (6)

где коэффициенты уравнений (6 и 7) выражают силу влияния изменения каждой переменной (Р-разряд, С-стаж, О-образование, В-возраст) на изменение функции (уровня выполнения нормированных заданий). Знак перед коэффициентом определяет направление этого влияния.

1. Используя экономико-математическую модель (формулы 5 и 6) и данные динамики средних показателей качественных характеристик рабочей силы рассчитано влияние роста производительности труда, обусловленного повышением качества рабочей силы (см. положение 6), на экономические показатели предприятия: полученную прибыль (Прк.р.с.) и рентабельность производства (Rпр(к.р.с.)).

Для ОАО "АВТОВАЗ":

Y2009 = 289,23 + (2,79 \* 3,61) + (7,7 \* 13,77) - (25,38 \* 10,15) - (0,008 \* 37,1) =

= 147,43 % (за 2009 год);

Y2012 = 289,23 + (2,79 \* 3,67) + (7,7 \* 14,35) - (25,38 \* 10,29) - (0,008 \* 36,5) = = 148,5% (за 2012 год).

2. Рассчитано изменение производительности труда за счет роста квалификации персонала: ∆Y = Y2012 - Y2009. Пример ОАО "АВТОВАЗ":

∆Y = Y2012 - Y2009 = 148,5 - 147,43 = 1,07 %.

3. Получив процент роста производительности труда (1,07%), обусловленный фактором "качество рабочей силы", выделена доля дополнительной прибыли, полученной в результате роста производительности труда за счет изменения квалификационного уровня персонала, из общей прибыли предприятия.

Для ОАО "АВТОВАЗ": Пр к.р.с. = 1,07% от ∑Пр пт, (7)

Пр к.р.с. = 1,07 \* 129377,4 = 1384,34 тысяч рублей (как дополнительная прибыль).

Аналогично выделяем долю роста рентабельности производства, которая связана с улучшением качества рабочей силы:

Rпр (к.р.с) = 1,07% oт Rпр, (8)

Rпр (к.р.с) = 1,07 \* 1,2 = 0,013%.

4. Рассчитан коэффициент общей экономической эффективности затрат предприятия на профессиональное обучение, подготовку и переподготовку персонала через соотношение полученной дополнительной прибыли к произведенным затратам на обучение.

Данная методика экономической оценки результативности обучения показывает необходимость и целесообразность развития персонала, становится инструментом реального управления эффективностью труда и обеспечения соответствия квалификации работников потребностям рабочих мест (портрета компетенций профилю должности).

Проводя оценку результативности обучения персонала (на индивидуальном уровне), выявлены качественные отличия методик оценки эффективности обучения в соответствии с моделью Корпоративного университета и целевых методик - модели Д. Филипса и Критериальной модели (с. 240-249 диссертационного исследования). Сделан вывод, что ни одна из них не предоставляет объективную оценку эффективности обучения персонала. Поэтому предложена к использованию усовершенствованная методика оценки эффективности обучения персонала, учитывающая преимущества каждой из моделей (таблица 4.37, с. 247-248 диссертационного исследования).

Для проверки влияния результативности обучения на изменение качественных характеристик рабочей силы персонала предприятий проведен анализ результатов обучения по трем направлениям: "реакция участников обучения", "знания" и "поведение", и в завершение - расчет показателя ROI по модели Д. Филипса (возврат на инвестиции), который свидетельствует об успехе инвестиций в образование персонала.

Данные, полученные посредством расчета, были использованы для нового методологического основания оптимизации состава персонала в структуре кадров ("кадровый леверидж") по количественным и качественным характеристикам и эффективности затрат на персонал.

12. Разработана методика оценки труда на основе оценки должности (через оценку сложности работ), оценки компетенций и оценки результативности труда сотрудников (через оплату труда). Именно соотношение этих трех сущностей влияет на подбор и организационное поведение сотрудника, а вместе с мотивацией определяет его "карьерный вектор" в организации.

Большинство используемых методов оценки труда руководителей, применяемых на предприятиях, субъективны и слабо способствуют стимулированию руководителей и специалистов к более эффективному труду. В связи с этим смещены акценты в обосновании доплат с "особенности содержания труда" на "функциональную значимость работника в процессе труда" для достижения целей предприятия.

Методика оценки труда включает:

1. Оценку сложности труда специалиста, которая проведена по методике формирования квалиметрической модели, придерживаясь следующего алгоритма:

a. Выявляются факторы (признаки), характеризующие целостное качественное явление со стороны его частей.

b. Определяется весомость каждой части (фактора-признака) при их разнозначимости. Если разнозначимость не имеет особого значения, для упрощения расчетов все факторы принимаются как равновесные, а показатели рассчитываются по средней арифметической.

c. Устанавливаются критерии факторов-признаков, характеризующие их полноту, то есть частоту проявления или соответствие идеалу (норме, стандарту).

d. Каждому критерию присваивается количественное значение - от единицы, соответствующей идеальной полноте признака или норме (стандарту), до нуля по мере удаления от идеала.

2. Оценку компетенций ("Competencies Assessment"): рассмотрена эффективность использования уровня компетентности работников, и дана оценка удовлетворенности трудом в соответствии со сложностью выполняемых работ (включая сложность, интенсивность, монотонность, творческую насыщенность труда) и оплатой труда работников (рисунок 12).

3. Оценку результативности труда. Результаты оценки труда больше всего сказываются на размере премий, меньше - на постоянной заработной плате и практически не влияют на предоставляемые льготы.

13. Разработана модель стимулирования эффективного труда и предложена модель оптимизации системы оплаты по конечным результатам труда через введение профессиональной ставки (Проф.) и месячного корректирующего коэффициента (МКК), учитывающая активность участия работника в производственном процессе, способствующая росту уровня мотивации к эффективному труду и удовлетворенности трудом.

Рисунок 12 - Модель компетенций для оценки результатов труда

Квалиметрическая оценка результатов труда персонала строится на основе учета полезности затрат рабочего времени. В основу такого учета положена философия социальной цепочки для формирования объективной оценки результатов труда сотрудника, чей труд является частью труда коллектива (этот труд не всегда непосредственно дает полезный эффект и не всегда способен удовлетворять соответствующую потребность).

Оценка результатов труда персонала ощущается работником посредством размера заработной платы. Разработанная модель стимулирования эффективного труда преследует цель: не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями. Предложено изменить систему оплаты через введение профессиональной ставки (Проф) и месячного корректирующего коэффициента (МКК), который рассчитывается по формуле 9:

, (9)

где КНаг - коэффициент нагрузки;

КОтв - коэффициент ответственности;

ККач - коэффициент качества.

Коэффициент МКК влияет на расчет базового оклада в условных единицах Проф. и может уменьшать премиальные начисления до нуля или увеличивать их в разы.

Расчет премиальных начислений проводим по формуле 10:

, (10)

где ПремН - премиальные начисления, руб.;

ОМП - общая месячная премия, руб.;

МВрем - множитель времени отработки, час;

МКК - месячный корректирующий коэффициент.

Недовольство результатами труда часто приводит к текучести кадров. Для завершения модели стимулирования труда применена методика прогнозирования текучести кадров. Рассчитаем допустимый уровень текучести кадров в прогнозном периоде, ориентируясь на покрываемый ущерб от текучести из фонда прибыли предприятия, вызванный:

1. Перерывами в работе; 2. Потерями от текучести, обусловленными необходимостью обучения и переобучения новых работников; 3. Потерями, вызванными снижением производительности труда у рабочих перед увольнением; 4. Потерями, вызванными недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих; 5. Затратами по проведению набора персонала в результате текучести; 6. Потерями от брака у вновь поступивших работников.

На примере ОАО "Энерготехмаш" сделан прогноз для 13-го периода, и получен удовлетворительный уровень текучести кадров - не более 1,3%. Таким образом, регулярное измерение уровня возможной текучести кадров позволяет контролировать негативную для предприятий социальную мобильность и избегать непроизводительных затрат, связанных с данным явлением.

В работе также приведены и доработаны автором современные методики оценки труда. Например, у Н.А. Волгина хорошо разработан перечень критериев и коэффициентов трудового вклада рабочих. В диссертационной работе разработан данный перечень критериев оценки результатов труда для руководителей и специалистов.

Применение данных методик позволяет получить несколько эффектов:

1. Оплата труда реально отражает личный вклад работника.

2. Достигается максимальная объективность и справедливость оценки труда работников. Аспекты эффективности использования рабочей силы раскрываются с использованием такого индикатора, как показатель текучести кадров.

3. Средства из фонда оплаты труда расходуются адресно, целенаправленно, экономно, и заработная плата становится заработанной. Таким образом, начинает работать стимулирующая функция заработной платы.

4. Заработная плата работников ставится в зависимость от конечных результатов деятельности подразделения. Фонд оплаты формируется таким образом, чтобы была обеспечена строгая прямо пропорциональная зависимость его объема от конечных результатов работы и финансового положения предприятия.

В современной ситуации на предприятиях отмечено снижение трудовой и профессиональной активности. Вопросы профессиональной мобильности (за счет обучения и повышения квалификации) решаются неэкономично, поскольку не имеют целевого назначения; неэффективно, так как присутствует формальный подход; непрофессионально, в силу неготовности применять требуемые методы оценки. Результаты оценки (чаще по итогам аттестации) используются не для оптимизации структуры персонала, а для обоснования высвобождения сотрудников с рабочих мест.

Многие руководители склонны перекладывать часть своих функций на подчиненных, демонстрируя свою профессиональную некомпетентность и неготовность работать в нестандартных условиях.

Теоретически обоснована и математически доказана возможность и необходимость разделения профессиональной активности работника в производственном процессе и эффективности его труда. Пик эффективности труда руководителя (но не профессиональной активности!) определяется особенностями области решаемых им задач. Расчеты убедительно доказывают, что границы профессиональной активности работника смещаются в сторону повышения продуктивного возраста: для РСиС основных производств - с 45лет на позицию 52-56 лет, а в службах генеральной дирекции - до 48-52 лет.

Отсутствие "ясного понимания цели" снижает активность работников на рабочих местах, что не эффективно для предприятия. Повысить профессиональную активность можно за счет формирования мотива труда. Выявлено, что факт влияния контролируемого и мотивируемого поведения на трудовую активность работника представлен лишь контролируемым мотивом труда. Это свидетельствует о крайне низкой мотивации работника к труду. В связи с этим зафиксирована обратная зависимость эффективности видов работ (для организации) и заинтересованности работников их исполнять.

Исследования показали, что способность демонстрации сотрудником собственных компетенций ограничивается компетенцией самой организации и условиями внешней среды. Последний фактор непосредственно оказывает влияние на период "полураспада знаний". Дано методологическое обоснование необходимости развития компетентностных характеристик работника.

Обладая необходимыми для рабочего места базовыми компетенциями, по результатам труда работники значительно отличаются между собой, демонстрируя не только различное количество и качество труда, но также различное отношение к труду и собственное ролевое участие в процессе социально-трудовых взаимодействий. В связи с этим, оценка труда (в форме заработной платы) воспринимается работниками как несправедливая.

Измеряя эффективность обучения, введен в научный оборот ключевой системный показатель предприятия - "кадровый леверидж". Сделан вывод, что если организация не готова или не имеет возможности осуществлять затраты на развитие персонала, то, в лучшем случае, она только сохранит свои современные достижения, что в условиях конкуренции на рынке товаров и услуг равносильно проигрышу.

Чтобы снизить непредсказуемость поведения работника следует не просто обращаться к теории развития системы оценки персонала, но переводить ее на уровень персонал-технологии, что делает возможным решение многих вопросов в области кадрового менеджмента. С этой целью разработана, обоснована и экспериментально апробирована комплексная интегративная модель системы оценки персонала, содержащая восемь последовательно применяемых методик оценки, соответствующих определенному этапу кадрового менеджмента, в своей совокупности представляющих методологию системы оценки персонала функционирующей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итоговые выводы.

В результате проведенных автором научных исследований разработана комплексная интегративная оценочная персонал-технология, представленная несколькими взаимодополняющими методиками оценки персонала, применяемыми на определенных этапах кадрового менеджмента современного предприятия, и образующих в своей совокупности методологию оценки персонала. Данная методология в соответствии с уровнем ее применения ложится в основу управления предприятием, системой управления персоналом и человеческими ресурсами, а также в основу регулирования поведением отдельного работника.

Персонал-технология способствует решению современных и перспективных целей и задач функционирующего предприятия:

- разработана и внедрена компетентностная модель менеджера, отличающаяся от аналогичных составом и структурой компетенций, позволяющая на основе количественной оценки поведенческих индикаторов оценивать состояние управленческого потенциала и его модификацию в соответствии с изменениями внешней среды;

- нормативный аспект оптимизации структуры персонала отражен в показателе "кадровый леверидж";

- предложена методика оценки персонала, способствующая разработке системы ключевых показателей эффективности труда и повышению заинтересованности работников в его результатах, а также усилению динамичности процесса управления коллективом предприятия;

- разработаны и апробированы методические положения, позволяющие оценивать эффективность управления посредством метода "перехвата целей", позволяющего классифицировать работников по мотивационным группам с целью эффективного управления их ролевым поведением;

- с помощью методики оценки сложности работ появилась возможность справедливо измерять результаты труда работника и коллектива, оптимизировать инвестиции предприятия в формирование и развитие человеческого капитала.

Оценочная персонал-технология соответствует формированию и развитию новых форм и методов работы в системе управления персоналом:

- расширен предмет оценки персонала; впервые определен состав оценочных процедур, отвечающих жестким требованиям последовательности и этапности в работе по управлению персоналом;

- построена "ролевая модель" и разработана методика оценки отношения работника к труду для измерения индивидуального уровня вовлеченности работников в социально-трудовые отношения в цепи социального взаимодействия;

- предложен модульный подход и методика оценки мотивационной насыщенности работника, знание которой необходимо для принятия эффективных решений по управлению деловой активностью работника в процессе трудовой деятельности;

- разработан индикативный метод оценки слабо формализуемых компетентностных характеристик управленческого персонала, представленных в "профиле успеха" конкретного сотрудника, полученного с учетом средневзвешенных показателей профессиональных и деловых компетенций, а также факторно-критериальной модели оценки трудового потенциала специалистов, выявляющей порог эффективности труда работника в должности.

Методология оценки персонала отвечает интересам и потребностям конкретных работников предприятия:

- впервые описано управление ролевым поведением работника (рабочего и менеджера) с учетом оценки нормативного и ненормативного компонента сознания; в отличие от известных моделей (Р. Бояциса, С. Уидета, С.Д. Резника, И.Б. Дураковой, Д. Киркпатрика и Д. Филиппса и др.) показана важность ментальных ценностно-потребностных установок и целей на рабочих местах;

- расчетным путем установлены новые границы востребованности конкретного работника в должности на своем рабочем месте, соответствующие современным тенденциям и закономерностям, впервые выявленным и сформулированным автором;

- подготовлен и апробирован комплексный методический инструментарий, позволяющий системно управлять участием работника в производственном процессе, снижать непредсказуемость поведения, а также включать его в полный цикл функционального воздействия со стороны системы управления персоналом для продвижения в должности, тем самым, удовлетворяя его интересы на ментальном и материальном уровне.

Рекомендации:

- принимая во внимание сложность оценки слабо диагностируемых компетенций руководителя и его трудовых усилий, рекомендуется проводить оценку, используя экономико-математические методы, что способствует достоверности и надежности получаемых результатов. Учитывать, что в оценке труда руководителей показатели (стаж, возраст, образование) не в одинаковой мере активны и значимы;

- с учетом подхода предельной полезности работника, обеспечить профессиональную и функциональную мобильность персонала, и, прежде всего, тех, кто вышел за границы порога эффективности труда в должности, своевременно и планомерно переводить на другие виды работ (профессиональная мобильность, карьера), где значимость от применения их профессиональных компетенций будет максимальная;

- применять модульный подход к оценке качества рабочей силы для формирования необходимого уровня мотивационного фона/среды, а также выявления уровня мотивационной насыщенности от удовлетворенности работника трудом. Индикатор удовлетворенности считать основным критерием оценки результата деятельности работника, коллектива и системы управления персоналом в целом. Сместить акцент в управлении персоналом с рациональной (нормативной) компоненты эффективной занятости работников предприятий на эмоциональную (мотивационную) составляющую (учет интересов и ценностей работников) для реализации их потребности в труде;

- встроить оценку качества рабочей силы в расстановку приоритетов компетентностных характеристик руководителей, специалистов и рабочих с учетом их долевого участия в цепи социального взаимодействия, руководствоваться принципом соучастия и целеориентированной деятельности каждой группы при достижении цели предприятия;

- принципиальным условием эффективной оценки персонала считать ее комплексность применения, позволяющей учесть все многообразие задач системы HR-менеджмента в деятельности предприятия.

Перспективы дальнейшей разработки темы.

Наблюдаемый вектор развития теории и практики управления "от механистических к институциональным теориям" порождает переход, не просто к оценке "социально-деятельностной, организационной", а к "поведенческой и коммуникационной" составляющим. Следует развивать новые оценочные технологии, переходящие на "ментальный уровень" взаимодействий, формируемый под воздействием условий среды, испытывающей постоянной изменение, благодаря активному участию информационных технологий.

Данный подход открывает широкий горизонт научных возможностей развития науки и практики управления через управление концентрацией новых форм и содержания организационного знания, переложенного на компетентностные характеристики работников и организации.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии

1. Махмудова, И.Н. Графология в оценке персонала: монография [Текст] /

М.: Изд-во ИКиП, 2008. - 272 с. - 17,0 печ. л.

2. Махмудова, И.Н. Визуальная диагностика в оценке персонала: монография [Текст] / М.: Изд-во ИКиП, 2009. - 307с. - 19,2 печ. л.

3. Махмудова, И.Н. Оценка трудового потенциала кандидатов в кадровый резерв: монография [Текст] / М.: Изд-во ИКиП, 2009. - 186 с.- 11,6 печ. л.

4. Махмудова, И.Н. Комплексный подход к формированию оценки персонала: монография. [Текст] / Самара: Изд-во СНЦ РАН, 2010. - 390 с. - 22,67 печ. л.

5. Махмудова, И.Н. Оценка персонала: практика управления. Монография [Текст] / LAP Lambert Akademic Pablishing GmbH @ Co. KG, 2011. - 468 с. -

29,25 печ. л.

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах,

определенных Высшей аттестационной комиссией

6. Махмудова, И.Н. Оценка вклада руководителей в обеспечение конкурентных преимуществ организации [Текст] / И.Н. Махмудова, В.И. Кожухов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. №15(1). - Саратов: Изд-во Саратовского гос. соц.-экон. ун-та, 2007. - С.16 - 20. - 1,0 ./ 0,5 печ. л.

7. Махмудова, И.Н. Формирование "мания-структур" в руководстве организацией [Текст] // Экономика и управление. № 1 (33). - СПб: Издание Санкт-Петербургской Академии экономики и управления, 2008. - 240 с. - С.116 - 121. - 1,3 печ. л.

8. Махмудова, И.Н. Персонал-технологии в оценке деятельности персонала организации [Текст] / И.Н. Махмудова, В.И. Кожухов // Вестник Саратовского государственного технического университета. № 3 (34). Выпуск 1. - Саратов: Изд-во Саратовского гос. технич. ун-та, 2008. - С.180 - 189. - 1,0 / 0,5 печ. л.

9. Махмудова, И.Н. Значение информационных технологий в оценке профессиональных компетенций персонала [Текст] // Экономика и управление. №7 (45). - СПб: Издание Санкт-Петербургской Академии экономики и управления, 2009. -

94 с. - С. 46 - 50. - 1,0 печ. л.

10. Махмудова, И.Н. Обеспечение корпоративной целостности путем оценки труда персонала [Текст] // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. №2 (26). - Саратов: Изд-во Саратовского гос. соц.-экон. ун-та, 2009. - 220 с. - С. 63 -66. - 0,7 печ. л.

11. Махмудова, И.Н. Кадровый леверидж в оценке труда персонала и в развитии организации [Текст] // Вестник Казанского технологического университета. №4. -

Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2009.- 404 с. - С. 283 - 288. - 0,5 печ. л.

12. Махмудова, И.Н. Актуальные проблемы формирования кадрового резерва руководителей и пути их решения [Текст] / И.Н. Махмудова, Ю.Т. Габдрахманова // Вестник Казанского технологического университета. №6. - Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2009.- 422 с. - С . 300 -304. - 0,6 / 0,3 печ.л.

13. Махмудова, И.Н. Проблемы повышения качества рабочей силы на современных промышленных предприятиях [Текст] // Вестник Казанского технологического университета. №2, Федер. агентство по образованию. Казан. гос. технич ун-т. - Казань: КГТУ, 2010. - 516 с. - С . 390 - 397.- 0,5 печ. л.

14. Махмудова, И.Н. Факторно-критериальная модель оценки качества рабочей силы [Текст] // Вестник Казанского технологического университета. №2, Федер. агентство по образованию. Казан. гос. технич ун-т. - Казань: КГТУ, 2010. - 516 с. -

С. 398 - 412. - 1,0 печ. л.

15. Махмудова, И.Н. Оценка качества рабочей силы и конкурентные позиции предприятия [Текст] // Человек и труд. № 5. - Москва: Изд-во ОАО "Типография "Новости", 2010. - С. 50 - 53. - 0,7 печ. л.

16. Махмудова, И.Н. Оценка труда в системе управления персоналом [Текст] // Человек и труд. № 6. - Москва: Изд-во ОАО "Типография "Новости", 2010. - С. 61 - 63. -

0,6 печ. л.

17. Махмудова, И.Н. Постановка концептуальных вопросов для построения модели оценки персонала промышленных предприятий [Текст] // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. № 2 (12). - Тольятти: Изд-во

ООО "Типография", 2010. - С. 76 - 78. - 0,5 печ. л.

18. Махмудова, И.Н. Особенности структуры персонала образовательного учреждения [Текст] / И.Н. Махмудова, Ю.Т. Габдрахманова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. № 3 (13). - Тольятти: Изд-во ООО "Типография", 2010. - С. 161 - 163. - 0,5 / 0,25 печ. л.

19. Махмудова, И.Н. Затраты на рабочую силу и их значимость для российских предприятий [Текст] // Вестник Иркутского Государственного Технического Университета. № 3 (43). - Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2010. - С. 166 - 169. - 0,8 печ. л.

20. Махмудова, И.Н. Современные требования производства к качеству рабочей силы и оценка персонала [Текст] // Вестник Иркутского Государственного Технического Университета. № 4 (44). - Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2010. - С. 217 - 223. - 0,9 печ. л.

21. Махмудова, И.Н. Методика экономической оценки необходимости и целесообразности развития персонала [Текст] / А.Д. Немцев, И.Н. Махмудова. - Вестник Волжского государственного университета имени В.Н. Татищева. № 1 (25). - Тольятти: Изд-во типографии ВУиТ, 2012. - С. 90 - 110. - 1,0 / 0,5 печ. л.

Публикации в других изданиях

Учебники и учебно-методические работы

22. Махмудова, И.Н. Экономико-правовое регулирование социально-трудовых отношений: учеб. пособие [Текст] / И.Н. Махмудова, О.К. Леоновец. - Тольятти: ТГУ, 2007. - 256 с. Гриф УМО "Допущено Учебно-методическим объединением по образованию в области национальной экономики и экономики труда в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности 080104 "Экономика труда". - 16,0 / 8,0 печ. л.

23. Махмудова, И.Н. Организационное поведение: метод. пособие для студентов вуза [Текст] / Тольятти: ТГУ, 2005. - 43 с. - 2,7 печ. л.

24. Махмудова, И.Н. Методика и техника социологических исследований. метод. пособие [Текст] / Тольятти: ТГУ, 2005. - 44 с. - 2,7 печ. л.

25. Махмудова, И.Н. Рынок труда. Метод. рекомендации к проведению семинарско-практических занятий [Текст] / Сост.И.Н. Махмудова, А.С. Лепилин. - Тольятти: ТГУ, 2006. - 36 с. - 2,25 / 1,15 печ. л.

26. Махмудова, И.Н. Экономика социально-трудовых отношений: метод. указания к выполнению курсовой работы [Текст] / сост.И.Н. Махмудова. - Тольятти: ТГУ, 2007. - 20 с. - 1,3 печ. л.

27. Махмудова, И.Н. Управление персоналом: практикум [Текст] / сост. И.Н.Махмудова. - Тольятти: ТГУ, 2008. - 150 с.- 9,4 печ. л.

28. Махмудова, И.Н. Нетрадиционные методы оценки персонала: Ч.1. Физиогномика: учеб. пособие [Текст] / автор-сост. И.Н.Махмудова. - Тольятти: ТГУ, 2008. - 161с. - 10,1 печ. л.

29. Махмудова, И.Н. Нетрадиционные методы оценки персонала: Ч. 2. Графология: учеб. пособие [Текст] / автор-сост. И.Н. Махмудова. - Тольятти: ТГУ, 2008. - 126с. - 7,9 печ. л.

30. Махмудова, И.Н. Графологическая экспертиза: практикум [Текст] / Тольятти: ТГУ, 2009.- 72 с. - 4,2 печ. л.

31. Махмудова, И.Н. Портретная экспертиза: практикум [Текст] / сост.

И.Н. Махмудова. - Тольятти: ТГУ, 2009. - 63 с. - 3,9 печ. л.

Статьи в научных журналах и сборниках,

материалы докладов, опубликованных по итогам международных,

всероссийских научно-практических конференций

32. Махмудова, И.Н. Мотивационные аспекты повышения эффективности труда работников предприятий в новых условиях хозяйствования. Отчет о проведении научно-исследовательских работ: тема 3.7. УДК 331.101.3:653, Рег. № 01.93.0000338. [Текст] / И.Н. Махмудова, Н.Г. Бондаренко, И.С. Кожевникова. - Ташкент: НИИ труда, 1992. -

3,5 / 1,2 печ. л.

33. Махмудова, И.Н. Социальный конфликт и его разрешение [Текст] /

И.Н. Махмудова // Человек и общество на рубеже тысячелетий: Международный сборник научных трудов / Под общей ред. проф. О.И. Кирикова. - Выпуск 20. - Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2003. - 371с. - С. 37 - 43.- 0,65 печ. л.

34. Махмудова, И.Н. Служебное перемещение работников с учетом их девиантного поведения [Текст] / И.Н. Махмудова, П. Калмыкова // Философия в

ХХI веке: Международный сборник научных трудов / Под общей ред. проф. О.И.Кирикова. - Выпуск 3. - Воронеж: Воронежский госпедуниверситет, 2004. - 177с. - С. 165 - 170. - 0,5 / 0,25 печ. л.

35. Махмудова, И.Н. Синергетический эффект в работе с кадровым потенциалом [Текст] / И.Н. Махмудова // Сборник статей по материалам Всероссийской научно-технической конференции "Синергетика современного управления социально-экономическими системами" (22-23 апреля, г.Тольятти). - Тольятти: Изд-во ТГАС, 2004. - 159с. - С. 155 - 157. - 0,5 печ. л.

36. Махмудова, И.Н. Аудит риска в предпринимательстве: коллективная монография п.1.10 [Текст] / О.А. Лузгина, В.И. Копылов, Е.Р. Нургалиев и др. // Современное предпринимательство: социально-экономическое измерение / С.Г. Емельянов, В.И. Копылов, Л.И. Карданова и др. Под общей ред. проф. О.И. Кирикова. - Книга 8. - Воронеж: Воронежский госпедуниверситет, 2004. - 268 с. - С. 125 - 144. - 1,3 печ. л.

37. Махмудова, И.Н. Фактор активности в формировании мотивационной деятельности [Текст] // Вестник Волжского университета им. В.Н.Татищева. Сер. "Философия". Выпуск пятый. - Тольятти: ВуиТ, 2004. - 201с. - С. 177 - 180.- 0,5 печ. л.

38. Махмудова, И.Н. Проблемы инновационного менеджмента в практике управления персоналом [Текст] // Вестник Волжского университета им. В.Н.Татищева. Серия "Философия". Выпуск пятый. - Тольятти: ВуиТ, 2004. - 201 с. С. 180 - 186.- 0,5 печ. л.

39. Махмудова, И.Н. Внутренняя резигнация: причины возникновения и способы ее преодоления [Текст] / И.Н. Махмудова, Н.С. Алмаева // Материалы Международной научной конференции "Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики" // Актуальные проблемы социально-экономического развития. Территориальные и отраслевые аспекты. Часть II. - Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2006. - 273 с. - С 143 - 150.- 1,0 / 0,5 печ. л.

40. Махмудова, И.Н. Оценка персонала организации [Текст] // Проблемы и перспективы управления экономическим ростом организации: сб. трудов Первой заочной международ. науч. конфер. / Под ред. Е.М. Шевляковой. - Тольятти: ТГУ, 2008. - 344 с. - С. 166 - 178. - 1,0 печ. л.

41. Махмудова, И.Н. Методика оценки эффективности реализации зарплатного проекта посредством банковских карт [Текст] / И.Н. Махмудова, С.Н. Шор // Проблемы и перспективы управления экономическим ростом организации: сб. трудов Первой заочной международ. науч. конфер. / Под ред. Е.М. Шевляковой. - Тольятти: ТГУ, 2008. - 344 с. - С. 178 - 183. - 1,0 / 0,5 печ. л.

42. Махмудова, И.Н. Нетрадиционные методы оценки и подбора персонала [Текст] // Проблемы и перспективы управления экономическим ростом организации: сборник трудов первой заочной Международной научной конференции. Вып. 2 в

2-х ч. - Тольятти: ТГУ, 2009. - Ч.2. - 276 с. - С. 54 - 65. - 1,0 печ. л.

Подписано в печать 01.04.2013 г.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.

Гарнитура"Times New Roman". Объем 2,0 печ. л.

Тираж 200 экз. Заказ №

Отпечатано в типографии ФГБОУ ВПО "СГЭУ".

443090, Самара, ул. Советской Армии, 141