

*Маслов В.П.,
кандидат философских наук, доцент кафедры «Экономика и
менеджмент», доцент
Приволжский университет путей сообщения
Россия, г.Самара*

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ПАРАДИГМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

***Аннотация:** Статья посвящена вопросу о соотношении понятий и реальных процессов управления персоналом и управления человеческими ресурсами и особом месте в парадигме «управление человеческими ресурсами» технологии оценки персонала. Данный вопрос носящий, на первый взгляд, сугубо теоретическую окраску, тем не менее имеет как глубокий исторический контекст, так и реальную основу для формирования вариантов стратегии управления людьми в процессе материального и духовного производства, в конкретных условиях постоянно изменяющегося экономического, научно-технического и социального прогресса. Приводится вариант матрицы компетенций, являющихся ядром качественной оценки работников на различных этапах трудовой жизни..*

***Ключевые слова:** управление персоналом, парадигма «управление человеческими ресурсами», оценка персонала, поведенческие индикаторы, матрица компетенций.*

***Abstract:** The article is devoted to the issue of the correlation between the concepts and real processes of personnel management and human resources management, as well as the special place of personnel assessment technology in the "human resources management" paradigm. Although this issue may seem purely theoretical, it has a deep historical context and provides a real basis for developing strategies for managing people in the process of material and spiritual production,*

taking into account the constantly changing economic, scientific, and technological conditions. The article presents a matrix of competencies that serve as the core of qualitative assessment of employees at various stages of their working life.

Keywords: *personnel management, human resources management paradigm, personnel assessment, behavioral indicators, competency matrix.*

Уже является общим местом положение о том, что своим успехом любая организация обязана людям, работающим в ней, то есть, человеческому ресурсу. «Словарь иностранных слов» трактует «ресурсы» [фр. *ressources*] как средства, запасы, возможности, источники чего-либо.

Наиболее точным считается понимание ресурсов не как средств, а как возможностей. В этом случае человеческие ресурсы осмысливаются как человеческие возможности, а управление человеческими ресурсами — как управление человеческими возможностями.

Это позволяет выявить то, чем следует управлять и чем реально управляет организация посредством своей системой кадрового менеджмента. Человеческие возможности, используемые в организациях, выступают в виде потенциала индивидуума, который используется в организационной среде. Это его физические и морально-психические усилия, профессиональные и управленческие компетенции, интеллектуальное развитие, нравственный потенциал.

Кроме того, человеческие возможности, как правило, реализуются в совместной деятельности людей в организации. В связи с этим, к человеческим ресурсам организации нужно отнести социальные и социально-психологические феномены, такие как лидерство, групповая динамика, социальное развитие и т. п. Совместно работающие люди порождают некоторый общий духовный продукт — коллективные ценности, традиции, определенный тип корпоративной культуры, которые являются дополнительными возможностями, позволяющими реализовать личностный

потенциал работника – члена коллектива.

Следовательно, человеческие ресурсы организации будут складываться из ресурсов конкретных личностей (персонала организации), социально-психологических и духовных ресурсов (организационной культуры). Объектом управления, таким образом, будет выступать совокупность отмеченных составляющих.

Переход от «управления персоналом» к «управлению человеческими ресурсами» — это смена управленческой парадигмы. Она предполагает реализацию широкого участия работников предприятия в акционерном капитале, масштабные изменения технологии, своевременную реакцию на динамику изменения внешней среды, в которой действуют организации.

Возникшие организационные и технологические перемены связанные с четвертой (информационной) промышленной революцией» обусловили новые требования к персоналу, когда эффективнее и более востребовано воспринимается специалист с широкой профессиональной и должностной компетентностью, готовый к «гибкому выбору траектории профессионального развития».

Анализ современных тенденции в кадровом менеджменте, позволяет выделить определенные отличия управления человеческими ресурсами от традиционного управления персоналом:

1. В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в соответствующей рабочей силе. Приоритет кадрового менеджмента определяет в первую очередь результат функционального анализа рабочих мест, как имеющихся, так и проектируемых, а не имеющийся кадровый потенциал организации. Техничко-технологическая, финансово-экономическая и информационная среда организации диктует требования к качеству рабочей силы

2. Управление человеческими ресурсами приобретает стратегический масштаб, что делает кадровую политику более активной и влиятельной в

общей управленческой структуре организации.

3. Реализация более активной технико-технологической, экономической, а, следовательно, и кадровой политики возлагается не только на функциональных, но и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Система кадрового менеджмента в большей степени перестраивается на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с преобладающих в управлении персоналом коллективистских ценностей (Общих результатах работы трудового коллектива) на индивидуалистические (акцент на индивидуальную ответственность за результаты работы).

5. Менеджер по персоналу (HR) в системе управления персоналом был мотивирован на снижение издержек, связанных с воспроизводством рабочей силы и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал. В то время как современная технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности инвестиций, направленных на постоянный профессиональный рост работников предприятия.

6. В управлении персоналом основное внимание уделяется исполнителям, рядовым работникам. В управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий персонал: так как именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Современная система кадрового менеджмента в соответствии с парадигмой «управление человеческими ресурсами» предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и

организационных нововведений, открытого обсуждения и преодоления проблем.

В современном контексте система управления организацией реализуется поэтапно. В начале процесса управления создается система человеческих ресурсов, то есть, организация обеспечивается работниками соответствующих количественных и качественных характеристик. Создаются, в соответствии с трудовым законодательством, необходимые условия для безопасного труда, формирования благоприятной социально-психологической обстановки. На этой основе формируются предпосылки, способствующие возникновению адекватной организационной культуры.

В рамках корпоративной стратегии управления человеческими ресурсами на первый план выступает система оценки персонала «на входе» в организацию. Реализация системы оценки также имеет несколько этапов.

На первом этапе, как правило, осуществляется анализ резюме кандидата. То, что в нем обнаруживается прежде всего это объективные данные, «оболочка» - образование, вуз, специальность, стаж и пока не дает представление о реальных умениях. компетенциях кандидата.

На данном этапе целесообразно использовать подход, который носит название «длинный список» — лонг-лист; ([англ. long list, longlist](#)) — предварительный список претендентов на рабочее место, должность. Он формируется по результатам анализа определенного списка претендентов, расставленных в приоритетном порядке на основе представлений организации о характеристиках нужного работника. Этот этап предшествует составлению «короткого списка» - шорт-лист; ([англ. short list, shortlist](#)).

Наглядно необходимость такого этапа можно представить через следующий образ. Всех кандидатов на замещение вакансии можно условно представить в виде коробки, в которой яйца занимают свою ячейку в соответствии со своими показателями, проанализированными на предшествующем этапе. Продолжая, примененную аналогию, встает вопрос,

как заглянуть внутрь, не разбив «скорлупы»? Ведь при общей схожести яиц (резюме) разница в содержании может быть колоссальна.

Поэтому на этом этапе нужен инструмент, с помощью которого можно узнать, содержание того, кто находится внутри «яиц». Таким инструментом может быть при квалифицированном использовании и соответствующей подготовки собеседование. На этом этапе оценки собеседование показывает, кто перед нами, – какая есть основа, некий профессиональный и личностный базис, сформированы определенные индивидуальные качества, которые можно быстро и эффективно развить в интересах работника и организации. Задача при отборе и оценке персонала – понять: что и как можно использовать, где могут раскрыться лучшие качества каждого претендента.

На следующем этапе важно достичь понимание возможностей кандидата. На этой стадии уже не сложно оценить, особенности и возможности каждого претендента. Хотя оценка уровня соответствия кандидатов требованиям должности достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо, чтобы специалист кадровой службы и руководитель подразделения обладали навыками проведения соответствующего собеседования (отвечающего условиям получения не очевидных сведений) и при необходимости организовали сбор информации, объективно характеризующей кандидата.

Наибольшую сложность представляет собой отбор работников на замещение руководящих должностей: руководителей организации, подразделений их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности. Очевидно, что основу оценки качеств руководителей высшего уровня, в рамках данного предприятия, составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей могут выполнять эту работу. Основная причина этого – недостаточный уровень подготовки в области работы с персоналом, присущий руководителям разных

уровней (парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением, по своему пониманию здравым смыслом и тем меньше доверять научному, профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов). Проблемы научного подхода к оценке и отбору персонала в этих условиях часто остаются вне их интересов. Исключение составляют те руководители организации, которые по роду своих обязанностей и особым требованиям технологии профессионально занимаются отбором персонала.

Деловая оценка персонала в рамках управления человеческими ресурсами – это целенаправленный, комплексный процесс установления соответствия деловых и личностных качеств работника требованиям должности или рабочего места.

Различают два основных вида деловой оценки персонала:

1. Оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала.

2. Текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала. При необходимости дополнительная оценка может проводиться при отборе кандидатов на обучение, продвижение по службе, для зачисления в резерв, сокращения и т. п. Оценка возможна также по результатам обучения, при контроле хода адаптации работников.

Несмотря на обилие методов оценки персонала задача каждого из них определение тех параметров личности, которые позволят оптимально «заполнить» образовавшуюся вакансию, максимально соответствовать новым технологиям, стать эффективным членом команды. По большому счету, задача каждого способа оценки – это выявление компетентности каждого работника в соответствующей сфере деятельности, поскольку определяет:

1. Степень профессиональной компетентности работника (достаточности) для того, чтобы быть успешным в соответствующей сфере деятельности.

2. Уровень личных качеств и мотивации на выполнение данных функций.

Компетенция – это способность работника успешно действовать на основе знаний, навыков, практического опыта, при решении профессиональных задач. В теории и практике менеджмента персонала считается, что степень компетентности работника имеет 5 уровней проявления

Рассмотрим это на примере компетенции: «Способность к освоению нового» - суть которой, быстро находить и применять новую информацию или технологии, которые нужны в работе.

Уровни проявления поведенческих индикаторов в рамках данной компетенции будут иметь следующее содержание:

(5) Постоянно «мониторит» интернет-ресурсы в поисках новой информации по своей специальности, читает отраслевые журналы, находит полезную информацию из других источников, применяет ее в своей повседневной работе.

(4) Находит нужную информацию и самостоятельно ее осваивает, если появляется в ней практическая выгода.

(3) Самостоятельно осваивает новую информацию, если этого требует производственная необходимость (или руководитель)

(2) При столкновении с новой информацией, нуждается в дополнительных разъяснениях, а для ее реального применения необходимы консультации руководителя или коллег.

(1) В процессе обязательного освоения новой информации нуждается в многократных разъяснениях.

На основании анализа данных индикаторов составляется матрица компетенций. Матрица компетенций - это графическое отображение набора существующих характеристик, навыков, знаний и трудовых мотивов, необходимых для выполнения данной работы в условиях конкретной организации.

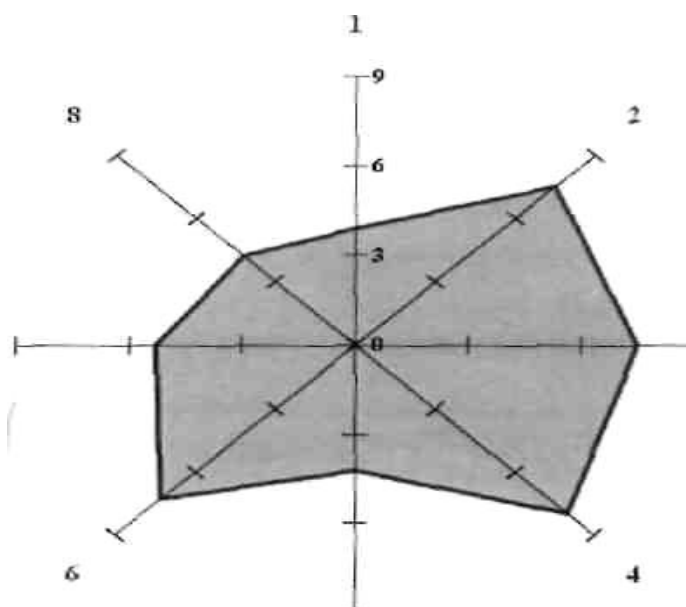


Рисунок 1 Матрица компетенций.

Компетенции различаются по видам:

1. Ключевые (корпоративные компетенции) важные.
2. Эмоциональные (выявляются очень быстро)
3. Управленческие (выявляются быстрее)
4. Профессиональные (выявляются дольше)

Второй шаг оценки работника – выявление степени его мотивированности на реализацию своих компетенций. Для этого используется технология создания мотивационного комплекса, который может включать:

1. Характеристику содержания работы (ключевые факторы успеха для работника и организации).
2. Выявление компетенций, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей.
3. Ранжирование компетенций.
4. Проработка (выяснение) уровня развития компетенций.
5. Описание системы ценностей (мотиваторов).
6. Перечень противопоказаний для данной работы (качества, мешающие успешно справиться с должностными обязанностями).

Содержательная характеристика компетенций уточняется в ходе интервью, собеседования и реальной практической деятельности.

Таблица 1.

**Пример оценки работы руководителя среднего звена в рамках
компетентностного подхода**

№	Что он делает?	Компетенция	Уровень развития
1	Формулирует задания подчиненным	Умение объяснять доходчиво	3-Сразу все понятно даже новичку 2 - Понятно тем, кто давно работает 1 - Приходится задавать уточняющие вопросы
2	Мотивирует их на выполнение задания	Поддерживает и поощряет инициативу	3- Заставит любого работать 2 – Нормального работника «замотивирует» 1 -«Расхолаживает» своими разговорами
3	Обеспечивает материалами и инструментами	Поддерживает рабочий процесс	3 - Добывает материалы даже в случае перебоев 2 - Обеспечивает, если есть в наличии 1 - Иногда допускает сбои в обеспечении
4	Координирует взаимодействие с другими подразделениями	Умеет налаживать горизонтальные связи	3 - Налаживает личные связи со смежниками 2 – Поддерживает отношения со смежниками 1- Действует в рамках регламента

Таким образом, оценка персонала в рамках парадигмы «управление человеческими ресурсами» как в процессе подбора и отбора работников на вакантные должности и рабочие места, так и в ходе трудовой деятельности работников (предписанная законом и локальными актами организации периодическая аттестация, продвижение по службе, формирование команды и т.д.) выступает инструментом эффективного воздействия на процессы формирования и целенаправленного использования человеческого капитала организации в условиях интенсификации

технологических , экономических и социальных преобразований на глобальном и национальных уровнях.

Список литературы:

1. Адизес И. Идеальный руководитель // Общий менеджмент. Изд.: Альпина Паблишер, -2013. – 264 с.
2. Вучкович –Стадник А.А. Оценка персонала: Четкий алгоритм действий и качественные практические решения- М.: Эксмо, 2008 (HR - библиотека)
3. Киселева М.Н.Оценка персонала : [анализ данных, модели компетенций, ассесмент-центр, тестирование : . - М : Питер, 2015. – 239 с.
4. Тибилова Т. М., Кузьмин В. А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. СПб.: -Питер, 2010,-319 с.