

УДК 331.108:658

ВНУТРЕННИЙ МОНИТОРИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

И. В. Макаренко

*УО «Белорусский государственный технологический
университет», г. Минск, РБ*

Внутренний мониторинг персонала предприятия, а также состояния его трудового потенциала можно определить, как систематическое непрерывное слежение за соответствием уровня развития характеристик трудового потенциала требованиям конкурентной среды, степенью реализации трудового потенциала, а также факторами, определяющими его динамику в процессе эволюционного развития предприятия.

Мониторинг персонала следует дифференцировать по этапам развития трудового потенциала работников предприятия, выделив при этом допроизводственный, адаптационный периоды и период активного освоения производственных процессов и достижения высокого уровня компетенции. По каждому из этапов необходимо проводить анализ тенденций и факторов развития трудового потенциала: оценка уровня теоретической подготовки и практических навыков выпускников на первом этапе, состояния трудового потенциала вновь принятых работников и его использования – на втором и анализ причин, сдерживающих или способствующих наиболее полной реализации трудового потенциала работников на третьем этапе.

Структура внутреннего мониторинга трудового потенциала кадров включает три взаимосвязанных направления: мониторинг на основе объективной статистической информации предприятия; мониторинг на основе экспертных оценок развития трудового потенциала; мониторинг мнений работников предприятия.

Одним из важнейших направлений проведения внутреннего мониторинга персонала является разработка метода объективной оценки работников предприятия, которая служит основой совершенствования кадровой работы с ними. Основными критериями при выборе метода оценки персонала должны являться относительная простота, возможность применения в различных управленческих ситуациях (при отборе кандидатов в состав резерва руководящих кадров, для повышения квалификации, прохождения стажировки и т.д.), всесторонняя оценка работника по различным критериям.

На отечественных предприятиях чаще всего используют классическую аттестацию кадров, основанную на проведении своеобразного «экзамена» среди работников для определения уровня их профессионализма на основе оценки знаний и умений по занимаемой ими должности. В настоящее время как альтернатива классической аттестации кадров может быть использован метод оценки персонала «360 градусов», основанный на всесторонней (круговой) оценке работника различными группами специалистов-оценщиков: руководителем, коллегами, находящимися с ним на одном уровне, а также подчиненными либо работающими под его контролем. Таким образом, работник находится в центре условного «круга» и оценивается с позиций в 360 градусов.

При использовании кадровой службой предприятия метода «360 градусов» должны соблюдаться следующие принципы: подготовленность и объективность оценщиков-экспертов; комплексность, всесторонняя оценка работника; сохранение анонимности экспертов; учет причин, которые могут оказать неблагоприятное влияние на процедуру и результаты оценки персонала; конфиденциальность результатов оценки; позитивный характер рекомендаций оцениваемому работнику по улучшению результатов его трудовой деятельности.

Можно выделить следующие этапы, стоящие перед кадровой службой предприятия при проведении оценки персонала на основе метода «360 градусов»: 1) подбор группы

объективных, подготовленных экспертов для оценки каждого работника, при чем оптимальным может считаться не менее 3-4 экспертов по каждой группе; 2) определение круга оцениваемых работников; 3) разработка процедуры проведения оценки, начиная от издания соответствующего распоряжения и заканчивая подведением итогов; 4) подготовка оценочных листов. Результаты оценки используются при формулировке рекомендаций для каждого оцениваемого работника, планировании профессионально-должностного продвижения работников, рассмотрении кандидатур для включения в состав резерва руководящих кадров, изменения уровня вознаграждения.

Таким образом, применение метода оценки персонала «360 градусов» по сравнению с классической аттестацией кадров имеет меньшую трудоемкость его реализации, меньший объем подготовительной работы по организации и времени для его проведения. Также положительной стороной данного метода является возможность регулярного применения и использования результатов в целях стимулирования заинтересованности работников к повышению результативности труда. Вместе с тем, наибольшей трудностью при использовании метода «360 градусов» является устранение субъективного элемента мнений экспертов-оценщиков, что приводит к необходимости дифференциации полученных результатов по каждой категории экспертов.

Внутренний мониторинг трудового потенциала кадров проводится на основе статистической информации, с помощью экспертных оценок и субъективных мнений работников, что позволяет отслеживать не только составляющие трудового потенциала, но также уровень мотивации персонала по его развитию и наиболее полному использованию. Завершающий этап мониторинга включает формулировку наиболее эффективных управленческих решений с точки зрения адаптации и закрепления кадров на предприятии, развития трудового потенциала молодых специалистов и поддержания на конкурентоспособном уровне потенциала работников со стажем.

Для реализации на практике разработанных мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия и обеспечения оперативного контроля за их выполнением можно использовать матрицу «Важность реализации – Обеспеченность собственными средствами».

Применение данной матрицы позволит проранжировать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом предприятия исходя из срочности их исполнения и возможности обеспечения их реализации собственными средствами без привлечения дополнительных инвестиций. Кроме того, использование предложенной матрицы «Важность реализации кадровых мероприятий – Обеспеченность собственными средствами» служит основой для составления прогнозного бюджета расходования средств на организацию кадровой работы по развитию персонала, созданию стабильного трудового коллектива и повышению мотивации труда.

По результатам проведенного анализа кадровой политики в ОАО «Борисовский завод пластмассовых изделий» с целью ее совершенствования были определены наиболее значимые и необходимые к внедрению кадровые мероприятия, которые можно проранжировать следующим образом:

1 Привлечение и закрепление на рабочих местах молодых специалистов для повышения мобильности персонала и создания предпосылок к повышению его трудового потенциала. Для решения этого вопроса можно предложить следующий алгоритм методики закрепления молодых специалистов на предприятии, в основе которой лежит анкетный опрос, респондентами которого являются молодые специалисты – выпускники высших и средних специальных учебных заведений – и их непосредственные руководители (работодатели).

На первом этапе проводится согласование перечня анализируемых показателей и утверждение опросной анкеты. Для определения степени соответствия ожиданий

руководства ОАО «Борисовский завод пластмассовых изделий» относительно компетентности молодых специалистов и ожиданий молодых специалистов относительно организации труда на предприятии в ходе исследования были разработаны опросные анкеты молодого специалиста и руководителя.

На втором этапе осуществляется сбор первичной информации, то есть непосредственный опрос респондентов.

На третьем этапе проводится обработка данных анкетного опроса. По каждому параметру вычисляется частный коэффициент удовлетворенности, критерии группируются в соответствии с выявленной степенью их важности для респондента, а также определяется показатель значимости каждого критерия. Это позволяет выявить «болевы́е точки», устранение которых не терпит отлагательства, и проранжировать выделенные критерии по степени их проблемности. В ОАО «Борисовский завод пластмассовых изделий» результаты проведенного опроса позволили выявить причины высокой текучести кадров.

Четвертый этап включает разработку тактических мероприятий кадровой работы, направленных на устранение проявившихся проблемных вопросов.

На завершающем пятом этапе алгоритма разрабатываются стратегические направления работы с молодыми специалистами. С помощью интегрального коэффициента удовлетворенности строится матрица «Профессионализм/удовлетворенность трудом», на основе которой можно сделать вывод как об уровне удовлетворенности работодателя профессионализмом молодого специалиста, так и об удовлетворенности молодого специалиста качеством организации труда и мотивацией на рабочем месте.

2 Систематическое проведение оценки персонала по методу «360 градусов» для обеспечения непрерывного контроля за уровнем развития трудового потенциала.

3 Проведение комплексной оценки эффективности управления персоналом. Исходя из особенностей функционирования исследуемого предприятия комплексный критерий оценки эффективности управления персоналом должен включать следующие факторы: доля рабочих в общей численности работников предприятия, коэффициент текучести кадров, доля непроизводительных потерь рабочего времени и простоев в общем фонде рабочего времени, коэффициент превышения темпа роста производительности труда над темпами роста заработной платы, доля затрат на управление персоналом в общей сумме затрат на производство продукции.

4 Развитие корпоративной культуры предприятия в целях создания сплоченного коллектива, повышения удовлетворенности трудом персонала и, как следствие, частичного снижения текучести кадров.

5 Реформирование системы оплаты труда и создание специального мотивационного фонда. Например, для категории рабочих целесообразно разработать новую гибкую систему оплаты труда на основе трех основных моделей: установление по каждой квалификационной группе работников диапазона тарифных ставок или коэффициентов (вилочная модель); установление множества квалификационных ступеней и соответствующих им ставок (многоуровневая модель); установление надбавок к минимальному окладу или коэффициентов повышения первоначального оклада (надбавочно-коэффициентная модель).

6 Улучшение условий труда, снижение количества рабочих мест с неблагоприятными условиями труда, снижение трудоемкости производственных процессов путем внедрения новых технологий и современного оборудования.

7 Реализация программ комплексного обучения и переподготовки кадров, проведение научных семинаров, реализация программ по обмену опытом с предприятиями Республики Беларусь и зарубежными организациями.

Графически предложенная матрица представлена на рисунке.

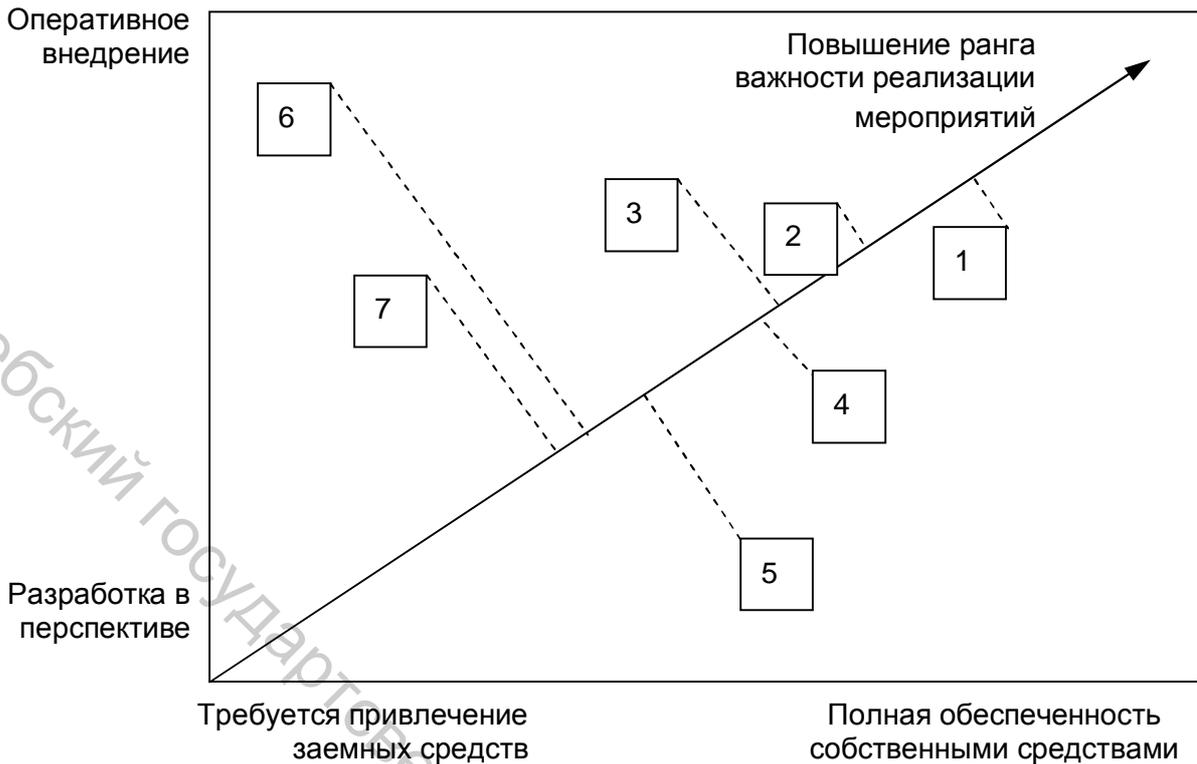


Рисунок – Матрица «Важность реализации кадровых мероприятий – Обеспеченность собственными средствами»

Таким образом, внедрение на предприятии предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики позволит более полно и рационально использовать имеющиеся трудовые ресурсы, а также оптимизировать работу с кадрами.

УДК

ВНУТРЕННИЙ РЫНОК ТРУДА ОРГАНИЗАЦИИ – ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Н. В. Маковская

УО «Белорусский государственный экономический университет», г. Минск, РБ

В рамках регионов, включающих в себя внутренние рынки труда (ВРТ) предприятий различных отраслей, реализуется комплексный подход по решению социально-экономических задач развития областей и реализации человеческого капитала Беларуси. На реализацию данного подхода оказывают влияние внутриорганизационные правила и процедуры, формирующие систему трудовых отношений на микроуровне. В связи с этим возникает необходимость в определении направлений влияния ВРТ организаций на развитие региона и его рынка труда.

Исследования региональных рынков труда в Беларуси позволяют определить факторы, способствующие попаданию региона в группу напряженных рынков труда:

- рынок труда района относится к монопрофильному с одним градообразующим предприятием. Критическое состояние рынка труда в этом случае вызвано утратой