

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>

Выпуск 2 - 2015 апрель — июнь <http://mir-nauki.com/issue-2-2015.html>

URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/28EMN215.pdf>

УДК 331.103.226

Никулин Дмитрий Владимирович
ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина
Россия, Саратов
Аспирант
E-mail: dmitry_nikulin@mail.ru

Механизмы повышения эффективности персонала в коммерческих организациях

Аннотация. В научной статье рассмотрены основные механизмы, которые используются для повышения эффективности персонала. Проанализированы основные этапы повышения производительности эффективности персонала. Рассмотрены современные тенденции в области управления персоналом, основной упор сделан на тенденцию внедрения информационных систем управления персоналом. Особенностью описываемого подхода к менеджменту и управлению персоналом является его способность исполнять роль инструмента, помогающего сопоставлять цели бизнеса и конкретных сотрудников, дающим возможность оценивать результативность каждого работника.

Ключевые слова: управление персоналом; эффективность персонала; производительность труда; организация труда; оптимизация трудовых процессов.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Никулин Д.В. Механизмы повышения эффективности персонала в коммерческих организациях // Интернет-журнал «Мир науки» 2015 №2 <http://mir-nauki.com/PDF/28EMN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

В настоящее время при изменяющихся условиях функционирования и организации деятельности коммерческих организаций всё более очевидной становится проблема формирования и развития системы управления персоналом как инструмента повышения эффективности и результативности коммерческой деятельности организаций и предприятий различных форм хозяйствования. В условиях, когда основными факторами конкурентоспособности становятся обеспеченность рабочей силой, степень её мотивации, удовлетворённости условиями работы, определяющие эффективность использования персонала, всё более важными становятся вопросы как нового понимания сущности персонала предприятия, так и нового понимания системы управления персоналом, её взаимодействия с другими структурными элементами, обеспечивающими эффективную работу предприятий.

Современные тенденции в развитии процесса управления персоналом принимают всё более важное значение для повышения успеха компании в области управления человеческими ресурсами. К наиболее существенным современным тенденциям управления персоналом можно отнести следующие.

Оценка деятельности персонала – это анализ эффективности работника на данном рабочем месте за определённый период времени, проверка соответствия стандартам выполнения работы согласно заданным критериям. Различают деловую оценку персонала и аттестацию персонала. Деловая оценка в свою очередь подразделяется на внутреннюю оценку и внешнюю оценку.

Деловая оценка – это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов её обеспечения требованиям должности или рабочего места [5]. В зависимости от того, кто выступает экспертами в деловой оценке персонала, её делят на внутреннюю (оценка проводится силами компании) и внешнюю (с привлечением сторонних экспертов либо специализированных организаций). Различают следующие виды оценки: регулярная оценка работников, которая осуществляется на постоянной основе, не реже одного раза в год и проводится в соответствии с критериями компетенций и ключевых показателей эффективности, зафиксированных в действующем описании должности; разовая оценка, которая проводится в связи с необходимостью принятия тех или иных управленческих решений в отношении работника, в частности его перемещении, планировании карьеры, обучении, дополнительном вознаграждении. В этом случае оценка компетенций работника может также осуществляться на основании требований к перспективной должности – должности, на которую работник может быть нанят или перемещён.

Полученные в ходе оценки работы данные можно использовать для повышения эффективности системы подбора кадров, адаптации новичков, повышения квалификации и развития сотрудников, а также для улучшения программ мотивации персонала [2].

В частности, если в результате оценки работы персонала выявится несоответствие стандартам организации, то компания с учетом установленных причин неудовлетворительных результатов работы сотрудника может использовать следующие методы повышения эффективности труда персонала:

- метод реорганизации трудового процесса (включает корректировку организации труда на предприятии, цельный сложный цикл работ разбивают на более простые операции и пр.);
- метод изменения норм выработки. В ходе оценки работы персонала могут быть выявлены ошибки при установлении работникам норм выработки, которые устраняются по результатам оценки и как результат меняются показатели;

- метод обучения, повышения квалификации персонала (если будет выявлено, что получен неудовлетворительный результат вследствие отсутствия необходимых знаний и навыков у персонала);
- метод совершенствования программ мотивации персонала и повышения лояльности сотрудников к своей компании;
- метод перемещения отстающих работников на другие должности, если тип выполняемой им работы не соответствует его психотипу и имеются перспективы того, что он на новом месте проявит себя с лучшей стороны;
- крайний метод – увольнение и набор новой команды [4].

Сокращение штата является одним из наиболее популярных решений руководства для повышения эффективности производства. Одна из причин этого – неспособность руководителей отделом по управлению персоналом видеть различия в людях при найме персонала. Довольно часто руководители придерживаются следующего мнения: в работе задействованы такое большое количество людей, которые так мало производят, а некоторые из них, даже разрушают. Но если первопричиной этой проблемы является неспособность видеть различия в людях при отборе кандидатов, именно эту ошибку необходимо исправлять, то есть совершенствовать технологии отбора новых сотрудников.

Решение в период кризиса прекратить подбор нового персонала является ошибочным, т.к. в момент стабилизации экономической ситуации, необходимо использовать все имеющиеся способы для конкурентной борьбы.

В качестве положительного примера данной стратегии можно привести историю инженерного холдинга «Компания АйБиЭль», которая во время кризиса 1998 года применяла именно эту стратегию. В результате за время кризиса компания не только не сократилась в численности сотрудников, а наоборот, серьезно расширилась и увеличила объемы своего производства.

Еще одним важным механизмом повышения эффективности персонала, на котором необходимо остановиться является использование информационных систем в службах управления персоналом.

В 2013 году 60% менеджеров по управлению персоналом крупных западных компаний планировали в течение полутора лет сменить свои информационные HR-системы, в связи с тем, что более половины этих систем используются более семи лет [1]. На данный момент на российском рынке труда действует несколько основных тенденций. С одной стороны, уровень безработицы снижался последние 10 лет и достиг минимального уровня в 2013 г., что привело к беспрецедентному росту конкуренции за персонал, с другой – снижается количество трудоспособного населения по причине демографического спада и старения. На фоне усиления конкуренции между работодателями происходит рост зарплат, однако рост производительности труда драматически отстает от роста стоимости этого труда. И если последние 10 лет экстенсивный рост в большинстве секторов рынка покрывал рост затрат на персонал, то в нынешних экономических условиях компании вынуждены не только заняться оптимизацией существующих бизнес-процессов, но и начать оценивать ценность вклада каждого сотрудника. Этим объясняется и рост интереса к решениям, связанным с оценкой эффективности персонала. Если раньше мотивация сотрудников была необязательной и вводилась в очень небольшом количестве коммерческих организаций, то сейчас она становится залогом выживания бизнеса.

Одним из главных мотивов к введению информационной системы управления персоналом является улучшение взаимодействия с системой конечных пользователей.

Руководители коммерческих организаций не до конца представляют возможности службы по управлению персоналом в части реализации стратегии развития. Часто департаменту управления персоналом отводится «сервисная» роль, однако в условиях нарастающей конкуренции за кадры необходимо менять акценты с подбора на удержание, формирование кадрового резерва и определения прозрачных карьерных перспектив [3]. Для решения таких задач специалисту по управлению персоналом требуется вовлечь в этот процесс не только руководителей среднего звена, но и самих сотрудников. На этом основано и изменение требований к информационным системам управления персоналом: она должна сопровождать переход соответствующей службы от чисто сервисных и административных функций к планированию, прогнозированию, оценке результативности и бизнес-анализу. При этом информационная система управления персоналом должна стать инструментом взаимодействия между функциональными руководителями, рядовыми сотрудниками и службой управления персоналом. То есть инструментом, помогающим сопоставлять цели бизнеса и конкретных сотрудников, дающим возможность оценивать результативность каждого работника.

Объективная и актуальная информация по персоналу и кадровым ресурсам является наиболее значимым фактором для обеспечения конкурентоспособности современных предприятий. При этом на первый план выходят не только вопросы планирования потребности, но и уровень квалификации и эффективности существующего персонала.

Российский бизнес недавно столкнулся с проблемами из-за недостатка качественного персонала, и глубокое осознание их причин происходит только сейчас. Кризис на кадровом рынке со временем будет только углубляться, и предприятия вынуждены будут вступать в борьбу за высококвалифицированный персонал.

Пользователи выбирают информационные системы управления персоналом, отталкиваясь не только от функциональных требований, но и уделяя большое внимание удобству интерфейса. При этом для обеспечения совместимости с другими корпоративными системами заказчики предпочитают рассматривать программные продукты, реализованные на одной платформе. Это позволяет сэкономить на обучении конечных пользователей и повысить качество интеграции.

Немаловажным вопросом является стоимость внедрения информационной системы управления персоналом, которая подразумевает не только покупку лицензий на программное обеспечение, но и консалтинг, обучение, услуги по адаптации бизнес-процессов управления персоналом, а также адаптации программного обеспечения. По оценкам специалистов, бюджеты на внедрение информационных систем управления персоналом в российских компаниях в разы ниже, чем в зарубежных [1]. В нашей стране рынок профессиональных услуг внедрения систем такого класса находится в стадии формирования и не всегда соответствует запросам заказчика. Российские компании хотят получить предсказуемый результат с фиксированным бюджетом в оговоренные сроки.

По нашему мнению, наиболее подходящими для коммерческих организаций системами являются системы, имеющие жесткую, апробированную методологию, развитый функционал, но при этом гибкие в настройке.

По мере развития бизнеса возникает проблема автоматизации процессов связанная с превращением среднего бизнеса в крупный. Масштабирование автоматизированной системы нужно рассматривать не только с точки зрения количества активных пользователей, но и с точки зрения функциональности. Задача обслуживания большего числа пользователей решается с помощью создания соответствующей информационной инфраструктуры.

Внедрение информационной системы управления персоналом необходимо в ситуации, если руководитель коммерческой организации видит, что бизнес перестал расти и развиваться

из-за нехватки персонала или его низкой эффективности. В этот момент необходимо провести анализ и реформу существующих процессов управления персоналом. Для поддержки этих процессов необходимо внедрение информационной системы управления персоналом. Это так же важно, как внедрение бюджетного управления или автоматизация производственных процессов.

По мнению ряда экспертов, после внедрения информационной системы управления персоналом становится возможным использование более трудоемких методов управления мотивацией сотрудников. Чтобы персонал был мотивирован, необходимо несколько составляющих: сотрудники должны быть вовлечены в достижение поставленных целей, а вознаграждение должно быть справедливым и связанным с результатами труда. В крупной компании добиться этого без внедрения специализированного программного обеспечения практически невозможно. Автоматизация позволяет обеспечить единообразие управления персоналом в каждом отдельном филиале и на каждом отдельном рабочем месте. А это, помимо прочего, влияет на мотивацию сотрудников.

После внедрения информационной системы функция службы управления персоналом заключается в том, чтобы, выстроив процессы управления персоналом, научить линейных руководителей пользоваться встроенными в программное обеспечение инструментами: проводить мониторинг, анализ эффективности, планировать и прогнозировать потребности в персонале на основе имеющихся в системе данных. После внедрения информационной системы у сотрудников службы управления персоналом действительно появляется возможность решать более высокоуровневые задачи.

Изменения, происходящие в российском производстве, связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули на передний план такую отрасль, как управление человеческими ресурсами. Развитие экономики России побуждает к поиску и внедрению новых форм управления персоналом, обеспечивающих мотивацию сотрудников организации к трудовому процессу. В современных экономических условиях и жесткой, все усиливающейся конкуренции работник должен обладать аналитическим мышлением, трудолюбием, широкой эрудицией, честолюбием, самообладанием, а также высокой культурой общения и умением достойно себя вести в любой ситуации. Это выдвигает новые требования к развитию персонала, в частности к профессиональному обучению персонала, к проведению мероприятий, способствующих полному раскрытию делового потенциала работников и росту их способности вносить личный вклад в деятельность организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. HR-автоматизация: технологии и тренды. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.m-bo.ru/publikacii/stati.php?ID=1374>, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус.
2. Беляков Д.А., Долгий В.И., Еремеев М.А. Оценка резервов повышения эффективности управления промышленными предприятиями // Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2013. – № 1 (3). – С. 37-41.
3. Бусыгин А.К. Теоретико-методологические основы стимулирования труда персонала на предприятиях // Экономика и социум: современные модели развития. – 2014. – № 8-1. – С. 122-148
4. Никулин Д.В. Повышение эффективности персонала путем оптимизации трудовых процессов // Научное обозрение.– № 10. – Москва: Издательский дом "Наука образования", 2015.
5. Хазанова, Д.Л. Управление персоналом коммерческой организации: учебное пособие / Д.Л. Хазанова, М.А. Блюм, Д.Н. Малышев. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 112 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-1223-4.

Nikulin Dmitry Vladimirovich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
The Stolypin Volga Region Institute of administration
Russia, Saratov
E-mail: dmitry_nikulin@mail.ru

Mechanisms of increase the staff efficiency in commercial organizations

Abstract. The article analyzes the basic mechanisms that are used to improve the staff efficiency. The author analyzed the main stages of raising the staff efficiency. The article deals with modern trends in the personnel management, the emphasis is on the trend of implementation of management information systems personnel. A special feature of this approach is its ability to perform the role of a tool to support goals of the business and employees.

Keywords: personnel management; staff efficiency; work performance; labour organization; optimization of work processes.

REFERENCES

1. HR-avtomatizatsiya: tekhnologii i trendy. [Elektronnyy resurs] Rezhim dostupa: <http://www.m-bo.ru/publikacii/stati.php?ID=1374>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. — Yaz. rus.
2. Belyakov D.A., Dolgiy V.I., Ereemeev M.A. Otsenka rezervov povysheniya effektivnosti upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami // Vestnik UGAES. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika. – 2013. – № 1 (3). – S. 37-41.
3. Busygin A.K. Teoretiko-metodologicheskie osnovy stimulirovaniya truda personala na predpriyatiyakh // Ekonomika i sotsium: sovremennyye modeli razvitiya. – 2014. – № 8-1. – S. 122-148
4. Nikulin D.V. Povyshenie effektivnosti personala putem optimizatsii trudovykh protsessov // Nauchnoe obozrenie.– № 10. – Moskva: Izdatel'skiy dom "Nauka obrazovaniya", 2015.
5. Khazanova, D.L. Upravlenie personalom kommercheskoy organizatsii: uchebnoe posobie / D.L. Khazanova, M.A. Blyum, D.N. Malyshev. – Tambov : Izd-vo FGBOU VPO «TGTU», 2013. – 112 s. – 100 ekz. – ISBN 978-5-8265-1223-4.