# Автоматизация процесса комплексной оценки трудового потенциала сотрудников с учетом компетентностного подхода

Проблема подбора и оценки сотрудников предприятий и организаций является актуальной кадровой задачей.

Растёт число компаний, разрабатывающих и внедряющих программные системы подбора персонала, оценки деятельности сотрудников.

Существующие методики, как правило, основаны на методе компетенций. Это позволяет эффективно решать указанные задачи, сравнивая имеющиеся у сотрудника и требующиеся для должности компетенции.

## Человеческий капитал в компании

Все большее внимание уделяется именно человеческому капиталу. Каждый человек обладает присущими только ему личностными качествами, которые определяют его способности к выбранной профессиональной деятельности. Возможность реализации своих интересов в будущем, достижение намеченных целей определяется потенциалом специалиста.

Залогом устойчивого развития любой компании является формирование и рациональное использование трудового потенциала человека.

**Трудовой потенциал человека формируется на основе его врожденных способностей, в частности:**

* Воспитания.
* Образования.
* Приобретенного с годами опыта.

Причем необходимо определить два уровня трудового потенциала: потенциал человека и потенциал организации.

Трудовой потенциал человека, это совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности [1].

**Федорова Н. В. и Минченкова О. Ю. дают следующее определение и структуру трудового потенциала [3]:**

Трудовой потенциал человека, это наличные и возможные ресурсы, непрерывно формируемые в процессе всей жизни личности, реализуемые в организационном поведении и определяющие производительность.

**В структуре кадрового потенциала выделяют следующие составляющие:**

* Физические.
* Интеллектуальные.
* Социальные.
* Интегративные [2].

Всесторонняя комплексная оценка потенциала сотрудника представляется сложной, многофакторной задачей.

**Как правило, для определения соответствия кандидата занимаемой должности используются разные виды тестов:**

* На профессиональные навыки.
* На уровень интеллекта.
* На личностные качества и т. п.

Эти процедуры отнимают достаточное количество времени как у работника, так и у сотрудника, занимающегося обработкой.

Решить эти проблемы поможет разработка автоматизированных систем принятия решений при подборе и аттестации персонала.

## Системы оценки сотрудников компании

Применение информационной системы может позволить сэкономить время и снизить затраты на обработку тестов, а также оценить сотрудника с точки зрения наиболее важных критериев, составить прогноз о состоянии кадрового потенциала предприятия и определить потребности в рабочей силе.

**В то же время на пути практической реализации таких систем возникает ряд нерешенных проблем, среди которых выделяется:**

* Проблема оперативного и объективного измерения компетентности персонала, его интеллектуальных способностей, сопоставление этих оценок с показателями качества и эффективности деятельности посредством автоматизированных систем управления.
* Вторая проблема - выработка единого подхода к оценке сотрудников разных профессий. Кроме того, оценка персонала не всегда бывает четкой и формализованной.

С развитием анализа бизнес-процессов стали появляться системы оценки, основанные на стратегических задачах компании.

**Данные системы известны под несколькими вариантами названий:**

* Performance appraisal - оценка эффективности работы.
* Performance review - обзор эффективности работы.
* Performance evaluation - оценка выполненной работы.
* Performance assessment - оценка производительности деятельности.
* Performance management report - отчет по управлению эффективностью работы.
* Performance survey - экспертиза эффективности работы.
* Performance summary - краткое резюме эффективности работы.
* Performance rating - определение уровня эффективности работы.

Несколько позже появилась более детализированная система оценки **Management by Objectives (МВО)** - управление результативностью.

**Суть такого подхода оценки заключается в том:**

* Что для сотрудника формируется список ключевых задач в едином стандарте.
* Важно чтобы выполнение задачи поддавалось измерению.
* По истечении отведенного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели в процентном соотношении от всего объема.
* Постепенно все больший акцент в оценке персонала делался на оценке личных и профессиональных качеств отдельного работника.

Так, одна из разработок - **Performance Management** представляет собой систему более масштабную, чем МВО, так как направлена не только на оценку результата, но и учет «средств», которыми этот результат достигнут - личных качеств сотрудников.

Система **«360 градусов»** была создана с целью повышения объективности оценки, предполагается, что в ходе процедуры оценки опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника.

Данный подход приводит к снижению субъективизма оценки. «Плюс» данной системы оценки заключается в ее относительной простоте.

**Однако следует учесть:**

* Что при проведении масштабного исследования затрудняется процесс обработки полученных данных.
* Кроме того, необходимы четко выработанные критерии оценки.
* Помимо этого, следует правильно организовать сбор данных, проинформировав людей о целях тестирования.

Существует система **Assessment Center** которая предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное отношение к личностным и профессиональным качествам конкретного сотрудника.

**Все выше, перечисленные системы, несмотря на преимущества, имеют ряд существенных недостатков:**

* Во-первых, они носят апостериорный характер, оценка проводится по результатам проделанной работы и не позволяет сделать предварительных прогнозов, что не приемлемо при подборе кандидатов на вакантную должность и зачислении в линейный резерв.
* Во-вторых, все процедуры требуют значительных временных затрат.
* В-третьих, ряд систем предполагают привлечение специалистов, а это дополнительные материальные затраты для компании.

## Методы оценки персонала

Методы оценки персонала относятся к эмпирическим методам исследования, так как основываются на распространении успешного отраслевого или функционального опыта, использовании прецедентного опыта в принятии решений.

В большинстве случаев оценка сотрудников, это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками «эталонного образца».

**Методы эмпирических исследований принято разделять на:**

* Количественные.
* Качественные.

Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Наиболее распространенным количественным методом является анкетирование.

В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на вакансию предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты. Благодаря простоте использования и обработки анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве составляющей практически всех видов комплексной системы оценки персонала.

Еще одним важным методом оценки персонала являются **тесты способностей**.

Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любая разновидность тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей.

**Для выявления специфических способностей, например к определенным видам деятельности разрабатываются специальные тесты:**

* Медицине.
* Технике.
* Юриспруденции.
* Обучению и т. д.

Недостатки метода тестирования состоят в том, что многие из тестов не дают достаточно материала для того, чтобы делать прогнозы на их основе, а также они не позволяют всесторонней оценить сотрудника, так как с помощью тестов можно получить только ограниченную информацию, которую необходимо дополнять сведениями, полученными другими методами.

В противоположность количественным выделяют **качественные методы** исследований, которые являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала.

**Одним из наиболее часто применяемых методов качественного метода является:**

* Интервью.
* Традиционный анализ документов сотрудника.

Существуют методы, содержащие в себе признаки как качественных, так и количественных методов.

Прежде всего, это относится к бизнес-кейсам. С одной стороны, в методе заложена прагматичность предложенных вариантов решения бизнес-задач, с другой имеется возможность выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет степень креативности работника.

**К недостаткам данных методов можно отнести:**

* Субъективность оценки.
* Невозможность формализации.

Следовательно, данные методы не пригодны для использования в автоматизированных системах оценки персонала.

## Автоматизированные систем управления персоналом

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценивания.

Поэтому недостаточно просто собрать вместе несколько различных методик, зачастую их приходится адаптировать к условиям и стратегическим задачам отдельно взятой организации.

Ниже проведен обзор наиболее известных на российском рынке автоматизированных систем управления персоналом.

**БОС С-Кадровик:**

В настоящее в р е т система БОСС-Кадровик эксплуатируется на предприятиях энергетики, нефтегазовой отрасли, металлургии, торговли, пищевой промышленности, в банковской сфере, в транспортных компаниях, в государственных бюджетных организациях, на предприятиях фармацевтической промышленности и издательско-рекламного профиля, в представительствах иностранных фирм.

**АиТ - Управление персоналом:**

Программный комплекс «АиТ - Управление персоналом» состоит из нескольких модулей по учету кадров. Для решении других специфических задач, кадрового менеджмента, например, аттестации и оценки персонала, могут использоваться дополнительные модули или специализированные продукты третьих производителей.

**TRIM-Персонал:**

Основные функции программы: формирование персональных учетных карточек работников, отслеживание контрактного статуса работника, управление сменами.

**Персонал-2000:**

Комплекс управления персоналом «Персонал-2000», предназначен для применения в средних и крупных предприятиях и организациях. Основные функциональные возможности комплекса - кадровый учет.

Подавляющее большинство комплексных корпоративных информационных систем (КИС) зарубежной разработки имеют в своем составе модуль управления персоналом, реализующий автоматизированное управление кадрами, например, SAP Human Resources Management System.

**Модуль управления персоналом SAP Human Resources Management System (SAP HR):**

**Входящий в состав КИС SAP R/3, содержит следующие основные компоненты:**

* РА - администрирование персонала и расчет зарплаты.
* PD - планирование и профессиональный рост персонала.

Система управления персоналом SAP HR предназначена для применения на средних и крупных предприятиях. Модульная структура системы позволяет внедрять ее поэтапно.

**Oracle Human Resources Analyzer:**

**С помощью данной системы, разработанной компанией Oracle, можно автоматизировать:**

* Табельный учет на предприятии.
* Процедуру найма персонала.
* Учет профессионально-важных свойств и деловых качеств сотрудников.
* Планирование развития карьеры сотрудников.

Кроме того, система Oracle HR Analyzer располагает средствами оперативного анализа данных и поддержки принятия решений на базе технологии OLAP (On-line Analytical Processing).

Из вышесказанного следует, что ни одна из перечисленных отечественных систем не включает в себя модуль оценки персонала, все они предназначены лишь для организации электронного документооборота в компании.

Следовательно, разработка экспертной системы комплексной оценки трудового потенциала работника является актуальной задачей и новым подходом в управлении персоналом.

**При проектировании такой системы необходимо решить ряд важных задач:**

* Выделить основные виды компетенций в составе трудового потенциала.
* Обозначить существенно важные качества.
* Определяющие каждый тип компетенций.
* Разработать математический аппарат для оценки каждой компетенции.
* Определить значимость каждой компетенции в структуре трудового потенциала на основе экспертных заключений.

**Такая система позволит автоматизировать:**

* Процессы управления и оценки персонала.
* Планировать потребность в кадрах любого уровня.
* Гибко менять кадровую политику в зависимости от условий развития компании и экономической обстановки.

Если данная система сложится у организации, то будет несомненно, является конкурентным преимуществом для любого предприятия.

## Список литературы

1. Егоршин А.П. Мотивации трудовой деятельности. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 464 с.
2. Современные тенденции в управлении персоналом / Дайнека А.В., Жуков Б.М. - Изд. «Академии Естествознания», 2009.
3. Управление персоналом организации. - 2-е изд., перераб. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2005. - 416 с.
4. Экспертная оценка персонала: организации процесса подготовки наблюдателей / Е.Н. Крючкова, Д.Е. Мякушкин // Психологии в меняющемся мире. Челябинск: изд-во ЮУРГУ, 2001.
5. [Управление персоналом: понятие, принципы, методы](https://gekoms.org/2012/11/10/note-16/).

Источник: Автоматизация процесса комплексной оценки трудового потенциала сотрудников с учетом компетентностного подхода / А.Д. Барбара // Вестник КузГТУ. - 2012. - №1. - C. 88-90.