

СОЦИАЛЬНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КРУПНОЙ КОМПАНИИ

В статье рассмотрена концепция управления эффективностью деятельности персонала через призму социально-технологического подхода. Автором предложена технология разработки и внедрения технологии управления эффективностью деятельности персонала в систему управления крупной компанией. В технологии представлены ключевые этапы разработки и внедрения технологии и раскрыты мероприятия на каждом из этапов.

В настоящее время значительно возрос интерес исследователей к разработке и внедрению социальных технологий в системы управления персоналом крупных российских компаний [5].

Во-первых, на данный момент теоретического развития социологии управления и управления персоналом изучен опыт внедрения и функционирования подсистем, способствующих повышению эффективности работы сотрудников, разработано большое количество практических и методических рекомендаций, нуждающихся в систематизации, упорядочивании, конкретизации.

Во-вторых, обнаружилось рассогласования в процессах оценки и мотивации, процессах обучения сотрудников и их профессиональной деятельности, а также сложности в разработке комплексных систем, способствующих качественному выполнению сотрудниками профессиональных задач.

В-третьих, линейный менеджмент российских компаний слабо вовлечен в формальные процессы управления эффективностью деятельности сотрудников, культура наставничества и обратной связи для большинства российских компаний не характерна. Это свидетельствует о том, что разработка инструментов, формирующих и раскрывающих роль линейных менеджеров в управлении эффективностью, является востребованной.

В-четвертых, успешный зарубежный опыт управления эффективностью деятельности персонала получил широкую известность, его изучение и использование целесообразно в практике российских компаний.

В-пятых, большое внимание привлекает значимость решения общественных проблем, особенно тех, которые могут решаться в рамках крупной компании (социализация личности, реализация потенциала, укрепление социальной защищенности персонала компании, обеспечение занятости и др.). Перечисленные выше причины свидетельствуют о необходимости систематизации представлений о закономерностях, наиболее эффективных формах и методах, принципах разработки новых моделей управления эффективностью деятельности персонала, основанных на важнейших характеристиках социальных технологий.

Социальные технологии выступают эффективным инструментом перевода языка науки на конкретный язык практики [7]. Суть технологии состоит в применении знаний на практике с целью изменения, совершенствования условий жизни» [2]. Чтобы деятельность получила право называться технологией, необходимо, чтобы она была сознательно и планомерно расчленена на элементы, реализующиеся в определенной последовательности [6].

Технология управления эффективностью деятельности персонала представляет собой многоуровневый поэтапный цикл проекторочных, согласовательных, мониторинговых, консультационных, оценочных, развивающих и других мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности персонала компании с целью достижения стратегических целей компании и реализации корпоративных ценностей, а также способствующих оптимальному взаимодействию социальных субъектов,

больших и малых социально-производственных групп как внутри компании, так и вне ее.

Оценивать эффективность технологии управления эффективностью деятельности персонала целесообразно через показатель ее качества, индикатором которого является результативное выполнение каждым сотрудником компании профессиональных обязанностей в соответствии с требованиями должности, стратегическими целями, ценностями, условиями функционирования компании на рынке.

Анализ исследований реализации концепции управления эффективностью дея-

тельности персонала, а также опыт внедрения концепции в систему управления ряда крупных компаний позволяет нам предложить следующую схему разработки и внедрения технологии управления эффективностью деятельности персонала крупной компании (см. рис. 1).

Соблюдение основных этапов разработки и внедрения технологии управления эффективностью деятельности персонала крупной компании будет способствовать ее более быстрому и экономичному внедрению в систему управления крупной компанией, что будет способствовать удовлетворению стратегических и экономических интересов ком-

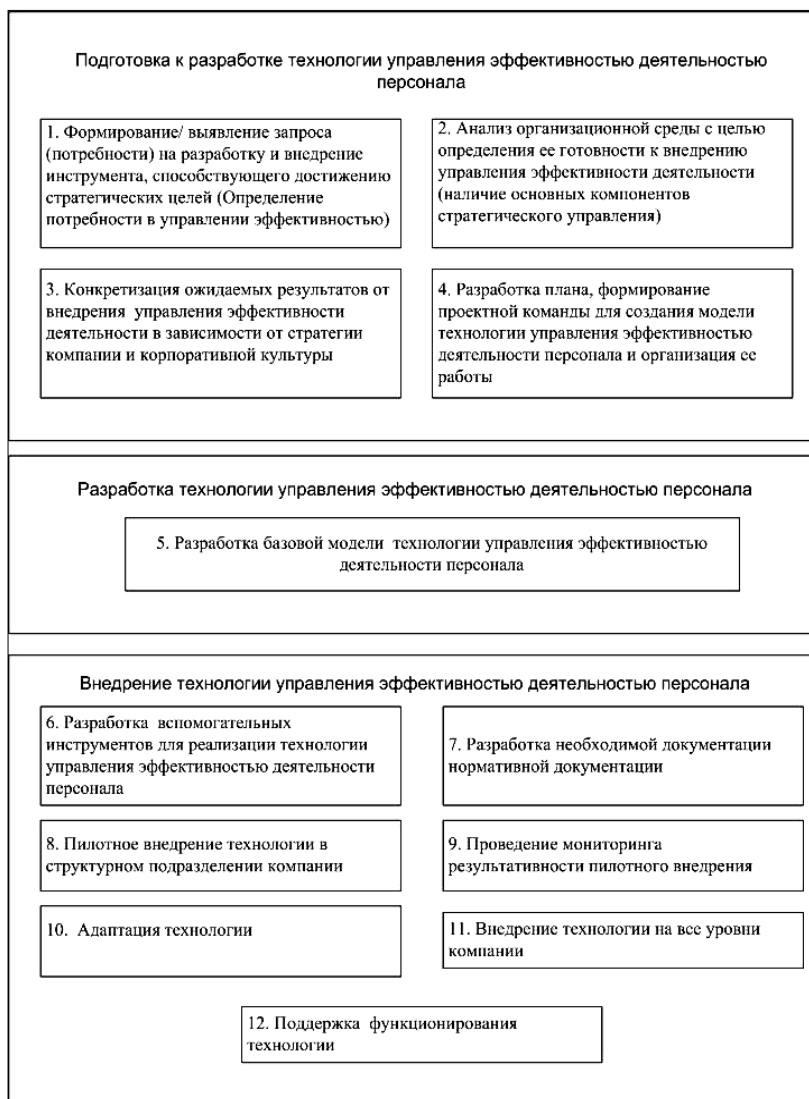


Рисунок 1. Основные этапы разработки и внедрения технологии управления эффективностью деятельности

пании и интересов работников в профессиональном развитии и, как следствие, материальному благополучию.

Первый этап разработки технологии управления эффективностью деятельности осуществляется на стадии анализа результатов деятельности за период времени (как правило, год перед началом бизнес-планирования). Руководство компании анализирует данные различных подразделений, которые свидетельствуют о том, насколько были выполнены заявленные ранее цели и какие причины помешали их достижению. Особого внимания на этом этапе заслуживает информация, свидетельствующая о качестве процессов управления персоналом, о наличии инструментов, способствующих достижению целей, о результативности этих инструментов. Аналитические материалы по процессам управления персоналом представляет, как правило, служба персонала, соответственно в большинстве случаев она является инициатором внедрения инструментов, которые должны обеспечить большую эффективность персонала, его соответствие требованиям организации. Иногда инициатива может исходить от линейных менеджеров и менеджеров среднего звена, которые заинтересованы в объективных, стандартизированных процедурах управления людьми. Как правило, это менеджеры, имеющие опыт работы в западных компаниях либо опыт управления проектами, в которых критерии оценки результатов работы были формализованы.

Таким образом, причинами потребности в разработке технологии управления эффективностью деятельности персонала в крупной российской компании, как правило, выступают: отсутствие формализованных, стандартизированных, связанных в единый цикл, действующих на уровне всей организации процессов управления персоналом, которые позволяют влиять на эффективность достижения сотрудниками целей компании, или же низкая функциональная способность (недостаточная эффективность) этих процессов.

На втором этапе необходимо определить насколько организация готова к внедрению технологии управления эффективностью деятельности персонала. Для этого сотрудники службы персонала самостоятельно или с привлечением консультантов проводят анализ системы управления компанией. В результате такого анализа должно быть принято решение о наличии в компании элементов системы стратегического управления, без которых внедрение технологии управления эффективностью деятельности персонала во многом утрачивает смысл.

Решение о целесообразности внедрения технологии может быть принято при наличии следующих условий:

- стратегия компании задокументирована;
- формализованы и четко выражены предназначение, миссия компании;
- сформулированы цели компании на период действия стратегии (долгосрочной, краткосрочной);
- руководством компании сформулированы ключевые ценности организации;
- стратегия является официальным документом и публично доведена до сотрудников компании;
- функциональные стратегии (маркетинг, производство, обслуживание и пр.) являются желательными, но не необходимыми элементами.

Третьим этапом разработки технологии является постановка целей функционирования технологии. Постановка целей осуществляется руководством компании в зависимости от стратегических целей и областей управления персоналом, нуждающихся в повышении эффективности. Наш опыт разработки и внедрения технологии в двух российских компаниях свидетельствует о том, что актуальными целями, как правило, являются установление зависимости дохода сотрудников от их вклада в достижение целей организации, управление профессиональным развитием, формирование и закрепление определенных моделей поведения персонала.

Четвертый этап играет ключевую роль, т. к. от него зависит, кто и по какому плану будет разрабатывать и внедрять технологию управления эффективностью деятельности сотрудников.

Большинство компаний привлекают консультантов для обеспечения методологической экспертизы управления эффективностью деятельности персонала и используют сотрудников службы персонала для того, чтобы организовать работу консультантов с сотрудниками компании для сбора данных, согласования процедур и документов. Преимущества такого подхода в том, что консультанты привносят опыт лучших мировых практик и адаптируют его в условиях конкретной компании. Компания получает готовые процедуры и регламенты управления эффективностью деятельности, комплект необходимой документации. За счет всего этого существенно экономится время сотрудников компании. Минусы такого подхода в том, что «чужую» технологию сложнее внедрять, персонал компании неохотно ее принимает, сотрудники службы персонала недостаточно владеют инструментами технологии, что не позволяет в дальнейшем своими силами корректировать технологию в зависимости от происходящих в компании изменений, а также недостатком привлечения консультантов является и то, что бюджет проекта очень большой.

Наш опыт разработки и внедрения технологии управления эффективностью деятельности персонала с помощью консультантов компании «Shell Global Solutions» в НК «Альянс» и опыт реализации проекта силами сотрудников службы по работе с персоналом в ООО «Ньюс Аутдор» позволяют сделать вывод, что наиболее эффективным является проектный подход. Целесообразно обеспечить следующий состав участников проектной группы:

- эксперты в области управления эффективностью деятельности персонала (как внутренние, так и внешние);
- сотрудники службы персонала, способные интегрировать технологию в дей-

ствующую систему управления персоналом;

- сформулированы цели компании на период действия стратегии (долгосрочной, краткосрочной);

- линейные менеджеры – эксперты в отрасли бизнеса, в которой работает компания, заинтересованные в том, чтобы технология носила прикладной характер и была удобна для использования в текущей работе;

- представитель руководства компании, который будет обеспечивать поддержку проекта и решение вопросов по ходу разработки и внедрения технологии на тор-уровне.

Пятый этап заключается в моделировании технологии. В целом модель технологии управления эффективностью деятельности персонала представляет собой непрерывный цикл, состоящий из процессов планирования, управления и оценки деятельности сотрудников с упором на достижение стратегических целей организации.

Цикл управления эффективностью сотрудников состоит из следующих основных этапов:

- планирование целей деятельности и развития;
- реализация поставленных целей;
- оценка результатов деятельности и развития.

Суть управления эффективностью деятельности персонала заключается во взаимодействии менеджеров и сотрудников, в котором обе стороны влияют друг на друга для достижения целей организации. При этом эффективность работы организации достигается через управление коллективом сотрудников, а эффективность управления коллективом достигается через управление индивидуальной эффективностью.

В модель технологии управления эффективностью деятельности персонала крупной компании целесообразно включить два блока: блок, связанный с постановкой и реализацией рабочих целей («целевой блок»); и блок, связанный с развитием сотрудников и формированием моделей поведения персонала, отражающих корпоративную культуру и

ценности организации («развивающий блок»).

Целевой блок предполагает следующие мероприятия:

1. Планирование целей (конкретизация стратегических целей в тактические, каскадирование тактических целей на все уровни управления организацией, постановка индивидуальных рабочих целей сотрудникам).

2. Реализация целей (регулярная обратная связь, корректировка).

3. Оценка эффективности работы.

Развивающий блок предполагает следующие мероприятия:

1) планирование индивидуального развития;

2) реализация целей развития и выполнение плана развития;

3) оценка компетентности.

Схема модели, отражающая взаимосвязь мероприятий и отдельных процедур в рамках мероприятий модели технологии, отражена на рисунке 2 [3].

Шестой этап – разработка вспомогательных инструментов для внедрения технологии является одним из ключевых этапов внедрения технологии, от которого во многом зависит качество функционирования технологии.

Инструменты, которые следует разрабатывать для «целевого блока» технологии: формы с описанием должностей, ключевые показатели эффективности (KPI) деятельности организации, процедура оценки эффективности работы, схема материального вознаграждения [1].

Инструменты, которые необходимо разрабатывать для «развивающего блока» технологии: каталог компетенций компании, профили компетенций должностей, процедура оценки компетенций, процедура планирования развития, процедура наставничества (рекомендации по наставничеству) [1].

Седьмой этап – разработка нормативной документации-необходим для того, чтобы процессы технологии управления эффективностью были ясными и прозрачными

для всех ее субъектов. Пакет документации должен включать в себя регламенты процедур, входящих в технологию управления эффективностью деятельности персонала (процедура планирования целей, процедура наставничества, процедура оценки эффективности работы, процедура оценки компетенций, процедура планирования развития), формы документов, примеры их заполнения. К разработке форм документов целесообразно привлечь будущих пользователей (сотрудников компаний), это предупредит возможные недовольства персонала и позволит учитывать интересы сотрудников.

Восьмой этап – пилотное внедрение технологии – позволяет протестировать технологию в реальных условиях функционирования компании.

Необходимо выбрать подразделение для пилотного проекта и разработать проектную документацию: определить цели и показатели эффективности проекта, составить план проекта, определить необходимые ресурсы, предусмотреть меры для стимулирования участников проекта [4].

Пилотный проект должен сопровождаться активной PR-поддержкой, состоящей из проведения презентаций о проекте, выпуска пресс-релизов, размещения информации о проекте на сайте компании, выпуска буклетов или публикации статей в корпоративной газете. Сотрудники, участвующие в пилотном проекте, должны быть своевременно и в достаточном объеме проинформированы о целях пилотного проекта, их роли в пилотном проекте, предстоящих мероприятиях и последствиях пилотного проекта.

Девятый этап – проведение мониторинга результативности пилотного внедрения. Его целесообразно проводить в форме анкетирования и интервью с участниками пилотного проекта. Качественно составленный опросник позволит выявить сильные и слабые стороны в каждой из процедур технологии управления эффективностью работы, форм и шаблонов, используемых

в процедурах, определить потребность в редактировании нормативных документов.

Десятый этап – адаптация и корректировка технологии по итогам пилотного внедрения. Данные мониторинга пилотного внедрения позволят проанализировать технологию и определить, какие компоненты нуждаются в изменении. Изменения могут касаться структуры и формы документов, отдельных действий в процедурах технологии, схемы вознаграждения, включения дополнительных процедур или исключения процедур, которые на данном этапе жизнедеятельности компании неактуальны. Результаты мониторинга также могут свидетельствовать о недостаточности принятых мер по поддержке проекта, что потребует усилить PR поддержку внедрения технологии.

Одиннадцатый этап – внедрение технологии на все уровни компании. Мероприятия внедрения технологии по компании аналогичны пилотному внедрению. Ключевым моментом является подготовка к изменениям большей части сотрудников. В этой связи мероприятия по коммуникационной и PR поддержке приобретают особую значимость. Руководству компании следует принимать в поддерживающих мероприятиях активное участие: делать презентации, выступления о значимости проекта на рабочих совещаниях, поощрять линейных руководителей, содействующих процессу, проводить встречи с персоналом подразделений, выступать в корпоративных СМИ. После внедрения технологии во все подразделения целесообразно провести монито-

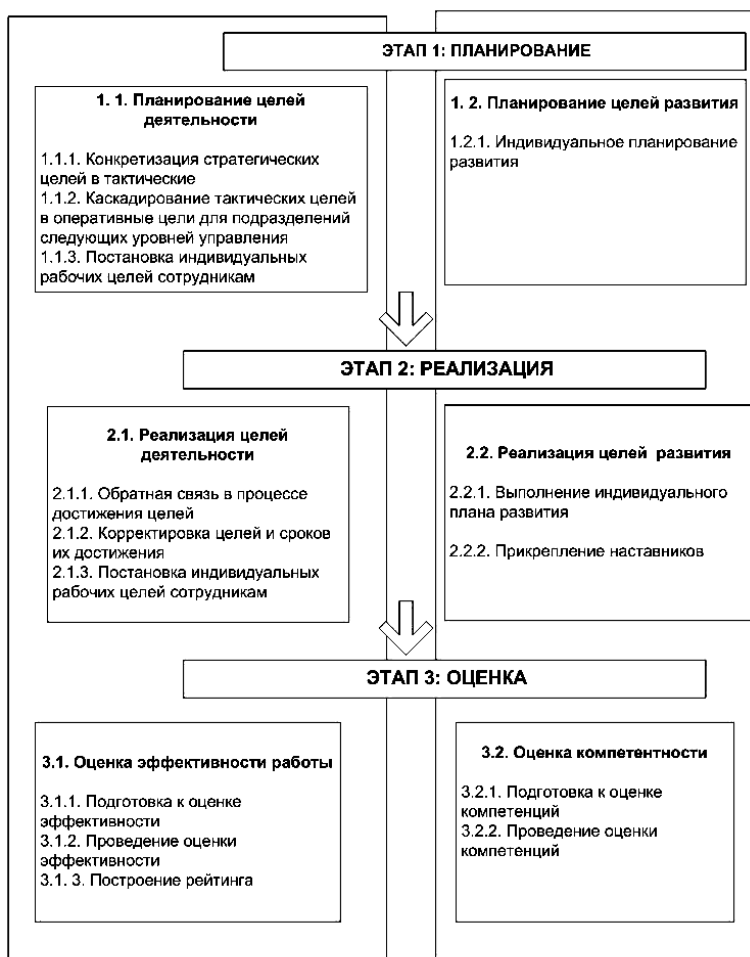


Рисунок 2. Схема базовой модели технологии управления эффективностью деятельности персонала

ринг эффективности технологии УЭДП по компании.

Двенадцатый этап – поддержка функционирования технологии управления эффективностью деятельности персонала – связан с организацией процесса управления эффективностью деятельности в ходе текущей деятельности компании и с поддержанием мотивации сотрудников в ее использовании.

Предложенная последовательность этапов и мероприятий позволяет осуществить необходимый цикл работ, способствующий успешной разработке и внедрению техноло-

гии. Представленная технология соответствует актуальным научным тенденциям в области разработки и моделирования социальных технологий. Внедрение технологии в практику управления крупными компаниями на основе предложенной модели позволит не только увеличивать эффективность работы персонала, но и оказывать существенное влияние на социализацию персонала. В дальнейших работах будут представлены данные исследований, доказывающие результативность технологии в сфере повышения эффективности работы сотрудников.

Список использованной литературы:

1. Армстронг М. и Бэрн А. Performance Management. Управление эффективностью. – 2-е изд. Пер. с англ. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
2. Подшивалкина Н.И. Социальные технологии: проблемы методологии и практики. – Кишинев, 1997.
3. Положение о «Системе управления эффективностью деятельности персонала» ОАО НК «Альянс» (корпоративный регламент 2006 г.)
4. Попов Ю.И. Управление проектами: учебник для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Социальные технологии в менеджменте человеческих ресурсов: российский и зарубежный опыт: Сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф., март 2003 г. / [Редкол.: А.В. Дмитриев и др.]. – Пенза: МНИЦ ПГСХА, 2003. – 180 с.
6. Стефанов Н. Общественные науки и социальная технология. – М., 1976.
7. Тощенко Ж.Т. Социология: Общ. курс: [Учеб. пособие для вузов] / Ж.Т. Тощенко. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Прометей: Юрайт, 1998. – 509 с.