

# ***ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ<sup>1</sup>***

***Д.Р. Салимов***

*Казанский (Приволжский) федеральный университет*

**Аннотация.** Оценка персонала играет одну из ключевых ролей в положительном влиянии принятых управленческих решений. В статье рассмотрены принципы грамотного кадрового менеджмента, нюансы, оказывающие прямое влияние на успешность кадровой политики, а также основные этапы проведения кадровых реформ с целью улучшения внутреннего потенциала организаций. Автором предложена поведенческая модель менеджера на основе своевременной оценки персонала, позволяющая грамотно работать со штатом компании в кризисные времена.

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, кадровая политика, оценка персонала, результативность штата компании, управление персоналом.

Для того чтобы внутренний потенциал организации, которым является ее штат, был грамотно реализован, важно проводить правильную политику кадрового менеджмента. Выделяют несколько уровней, которые необходимо учитывать в процессе управления штатом:

- Управленческий аспект, связанный с кадровыми перестановками, принятием на работу нового сотрудника и процессом реабилитации персонала на новой должности.
- Правильный подход к управлению персоналом, направленный на понимание его потребностей для более эффективной работы.
- Четкий подход к штатным ресурсам, построение стратегий управления.
- Определение уникальной кадровой политики организации и строгий контроль над ее реализацией.

Кадровая политика – это вид деятельности, направленный на руководство персоналом для эффективного достижения целей предприятия путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения на основе удовлетворенности работников их трудом [8, с. 45].

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: доцент кафедры управления человеческими ресурсами А.В. Камашева

В кадровой политике используются методы и приемы, являющиеся симбиозом маркетинговых основ и производственных факторов организации трудового процесса. В настоящее время компании-конкуренты различаются именно по внутреннему позиционированию внутренней культуры и уникальной системе работы с персоналом, которая оказывает непосредственное влияние на качество и конечный результат работы организации. На основании этого правильность выбранной политики кадрового производства превращается в главный аспект управленческой деятельности.

На основе принципов кадрового менеджмента можно выделить объект и субъект, на которые направлен процесс принятия решений. Не сложно понять, что объект на предприятии – это весь персонал, а субъект – непосредственное начальство, отвечающее за принятие решений. К ним относятся: руководитель фирмы, главы отделов, кадровый отдел. В крупных фирмах принято не только иметь менеджера по кадрам, но и целый отдел по работе с персоналом, в состав которого входит:

- Специалист по кадровому делу.
- Консультант по психологическим вопросам.
- Сотрудник для ведения архивов.
- Сотрудник для связей с внешним миром.
- Планировщик по кадровым нуждам.
- Сотрудник по карьерной планировке штата.

Определяющими чертами хорошего менеджера по кадрам являются способность анализировать людей, его стаж и понимание внутренних нюансов работы, которую выполняет тот или иной специалист. Существует ряд позиций, которые могут повлиять на те или иные решения, связанные со штатом организации. К ним относятся:

- Главное направление, по которому работает фирма.
- Главные задачи, поставленные для достижения цели.
- Законодательные аспекты трудовых отношений.
- Экономический дисбаланс, сложившийся на рынке труда.
- Общее состояние трудового рынка.
- Геолокация фирмы.
- Наличие в организации централизованной системы управления,

или ее ответвлений.

- Внутренняя культура предприятия.
- Организация фирмы и ее внутренние устои.

- Качество управления сотрудниками и развитость систем планирования.

- Уникальность кадровых позиций.

У хорошего специалиста по кадрам существует ряд обязательных функций, которые он должен выполнять. К ним относятся:

- Выявление заинтересованности фирмы в той или иной рабочей единице.

- Слежение за укомплектованностью штата.

- Правильное применение знаний и опыта сотрудников.

- Проведение работ, направленных на развитие персонала компании.

На любом предприятии существуют свои особенности, которые необходимо учитывать при принятии кадровых решений. Но выделяют ряд общих положений, которые должен учитывать любой хороший управленец [11]:

1. При оценке эффективности работы сотрудника важно учитывать его физиологическое состояние, биологические особенности, человеческий фактор, социологические и психологические аспекты и изменение всех этих показателей.

2. В процессе обдумывания выхода из ситуации следует делать уклон на согласованную работу управляющего, конкретного сотрудника и начальства.

3. Учет влияния окружающей среды.

4. Учет специфичности задачи на основе уникальности фирмы и руководства предприятия и ее влияние на кадровую политику.

5. Объектами при разработке кадровой политики могут выступать как сотрудники, так и процессы, направленные на создание и улучшение трудовой атмосферы.

6. Разработка схемы действий и ее применение для учета разнообразных систем руководства, переподготовки штата и его мотивации.

7. Многоуровневый процесс принятия решений.

8. Опираясь на определенный стиль руководства, можно оказывать различное влияние непосредственно на сотрудника или на его работу.

В процессе перемен, которые начали происходить в фирмах с учетом кадровой политики, вышедшей за рамки традиционно принятой, можно определить несколько аспектов, на которые следует обращать внимание при создании и утверждении решений по кадрам:

1. Обоснованность и понимание внедрения именно этого положения.
2. Выявление позиций для оценки выбранных решений.
3. Выявление приоритетных задач.
4. Рассмотрение альтернативных исходов и решений для ситуации.
5. Рассмотрение последствий.
6. Принятие правильного решения с точки зрения рационального подхода [12].

В любом процессе в управленческом менеджменте не исключена вероятность выявления ошибок, отображающихся в следующем:

- Направленность выбранного пути может касаться не причины, которая вызвала снижение эффективности работы сотрудника, а на возникшие последствия.
- Слишком давящий процесс формализации отношений в коллективе. Направление усилий на создание и внедрение обязательных аттестаций и должностных инструкций.
- Уверенность руководства в полноценности собственной информированности и своевременности информации, которая является основой для принятия решений [6, с. 206].

Для того чтобы решения, принимаемые руководством были качественно продуманы и реализованы, чтобы их основу составлял основательный подход, необходимо структурированность и последовательность решений. Зачастую перед руководством возникает необходимость принять важное решение, исход которого не определен. От каждого подобного решения будет зависеть успех фирмы.

В нашей стране управление фирмой при нынешних нестабильных рыночных условиях всегда сопряжено с рисками. Особенное влияние могут оказать факторы нестабильности условий и услуг на трудовом рынке, шаткая ситуация в политике и законодательстве, что приводит к невозможности предсказать будущее сотрудника на трудовом рынке.

В условиях жесточайшей конкуренции, одним из основных факторов, способствующих работоспособности фирмы, является поиск рациональных подходов в политике управления сотрудниками и качественном подходе для его реализации [12].

Процесс управления штатом сотрудников – это «творческий, мыслительный акт, который на основе требований, целей и возникающих задач и используя анализ данных и информацию, определяет программу последующей деятельности коллектива и отдельных работников» [21, с. 3].

Во время проведения реформ на базе решений, связанных с управлением штата, объединяющих все стадии на пути протекания этих постановлений, выделяют следующие этапы:

- Формулировка проблемы.
- Качественная проработка информации, которая относится непосредственно к поставленной задаче.
  - Выявление наилучшего альтернативного плана действия.
  - Донесение поставленных задач до всего штата сотрудников.
  - Назначение ответственного лица.
  - Контролирование процесса выполнения.
  - Контролирование самого процесса.
  - Просчет исходов, которые были достигнуты после внедрения нового плана работ.

В разных системах управления поиск решения рабочей задачи может вестись как непосредственно начальником, так и штатом подчиненных. Процесс разработки решений начинается с выдвижения любых подходящих вариантов, которые приходится сравнить, выявить плюсы и минусы и выбрать оптимальный подход. Последнее слово в выборе модели действия всегда остается за руководителем, который выбирает вариант с самым благоприятным исходом.

Вторым шагом на пути протекания нововведений становится составление плана действия. После тщательного продумывания и составления плана его важно откорректировать и просчитать эффективность, рациональность и актуальность.

Одной из важных задач в процессе обдумывания подхода к решению задачи становится правильное определение ее типа, подбор оптимального решения для такого рода ситуаций и выявление правильной политики на стадии выполнения. Основываясь на приведенных фактах, напрашивается вывод о том, что для правильного определения с решением поставленных задач менеджер должен следовать следующим положениям:

1. Не преуменьшать важность и сложность возникших проблем и способов для выхода из них.
2. Четко различать разовые вопросы и способы для их устранения, и регулярные проблемы.
3. Строго различать пути, ведущие к неопределенному результату, и те, чей исход можно определить очень точно.

Основываясь на приведенных данных, напрашивается вывод, что грамотная работа со штатом компании может стать успехом для предприятия. А качественная и своевременная оценка сотрудников является основой для принятия качественных управленческих решений.

### **Библиографический список**

1. Анискин Ю.П. Внутрифирменное планирование персонала: Учебное пособие. М.: МГИЭТ (ТУ), 2004.
2. Бешелев С.Д. Менеджмент персонала. М.: Экономика, 2006.
3. Валовой Д.В. Рыночная экономика. Возникновение, эволюция и сущность. М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 2003.
5. Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 2006.
6. Евланов Л.Г. Менеджмент персонала. М.: Экономика, 2005.
7. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / под ред. А.М. Карминского. М.: Финансы и статистика, 2008.
8. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 2006.
9. Литвак Б.Г. Особенности менеджмента персонала. Учебник. М.: Дело, 2004.
10. Менеджмент / под ред. Ж.В. Прокофьевой. М.: Знание, 2005.
11. Науман Э. Принять решение – но как? М.: Мир, 2006.
12. Орлов А.И. Эконометрика. М.: Экзамен, 2006.
13. Общая теория статистики: / под ред. А.И. Харламова. М.: Финансы и статистика, 2005.
14. Статистика рынка товаров и услуг: Учебник / под ред. И.К. Беляевского. М.: Финансы и статистика, 2006.
15. Стенли Дж. Статистические методы в планировании персонала. М.: Прогресс, 2006.
16. Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2006.
17. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2005.

18. Юрьева О.В., Хазиев А.Р. Профессиональная мотивация как фактор успешного обучения студентов в вузе. Вопросы экономики и права. 2015. № 84. С. 69-73.

## PERSONNEL ASSESSMENT AS BASIS FOR MANAGEMENT DECISIONS

**D.R. Salimov**

*Russia, Kazan Federal University*

**Abstract.** Personnel assessment plays a key role in making beneficial management decisions. The article considers the principles of proper personnel management, the details that have a direct impact on the success of the personnel policy and the main stages of the reforms in personnel management aimed at improving the internal capacity of organizations. The author presents a behavioral model of a manager. This model is based on timely evaluation of personnel that allows managing the staff of a company effectively in the times of a crisis.

**Keywords:** personnel management, personnel policy, personnel evaluation, personnel performance, human resources management.

### References

1. Aniskin Yu.P. Intrafirm staff planning: Tutorial. M.: MGIET (TU), 2004.
2. Beshelev S.D. Staff management. M.: Economy, 2006.
3. Gross D.V. Market economy. Appearance, evolution and essence. M.: INFRA-M, 2006.
4. Golubkov E.P. Marketing research: theory, methodology and practice. M.: Finpress, 2003.
5. Donnel S. Management. System and situational analysis of management functions. M.: Progress, 2006.
6. Evlanov L.G. Staff management. M.: Economy, 2005.
7. Controlling in business. Methodological and practical bases of building controlling in organizations / Ed. Karminsky A.M. M.: Finance and Statistics, 2008.
8. Litvak B.G. Expert assessment and decision making. M.: Patent, 2006.
9. Litvak B.G. Personnel management features. Textbook. M.: Delo, 2004.
10. Management / Ed. J.V. Prokofieva. M.: Knowledge, 2005.
11. Nauman E. Make a decision – but how? M.: Mir, 2006.

12. Orlov A.I. Econometrics. M.: Exam, 2006.
13. General theory of statistics: / Ed. A.I. Kharlamov. M.: Finance and Statistics, 2005.
14. Market statistics of goods and services: Textbook / Ed. I.K. Belyaevsky. M.: Finance and Statistics, 2006.
15. Stanley J. Statistical methods in staff planning. M.: Progress, 2006.
16. Hedouri F. Fundamentals of Management. M.: Delo, 2006.
17. Han D. Planning and control: the concept of controlling. M.: Finance and Statistics, 2005.
18. Yuriev O.V., Khaziev A.R. Professional motivation as a factor in the successful training of students in high school. Questions of economics and law. 2015. No. 84. P. 69-73.

***ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
МЕТОДИКИ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ  
BUSINESS RESULT GROUP ПРИ ОЦЕНКЕ  
УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ***

***П.В. Шубина, Е.М. Михайлова***

*Новосибирский государственный университет экономики и управления  
«НИНХ»*

**Аннотация.** В статье рассматривается содержание вовлеченности персонала как одной из ключевых характеристик, определяющих уровень его результативности. Предложено использовать методику консалтинговой компании Business Result Group для оценки уровня вовлеченности персонала. Рассмотрено использование данной методики на примере анализа уровня вовлеченности компании СДЭК

**Ключевые слова:** вовлеченность персонала, методика оценки уровня вовлеченности, методика оценки Business Result Group, факторы вовлеченности персонала, блоки оценки уровня вовлеченности персонала.