

го университета при Правительстве РФ. Под редакцией Пироговой Т.Э., Никифорова Д.К. – 2015. – С. 110–115.

5. Майданевич Ю.П. Формирование системы кадрового менеджмента в производственной организации. [Текст] / Ю.П. Майданевич, О.М. Кузьмина, Е.А. Каменских // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9 (110). – С. 1054–1059.

**УДК 37.091.113:005–057.17**

## **РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА**

**Маркина И.А., д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки и техники Украины**

**Зось-Киюр Н.В., д.э.н., доцент, профессор**

**Сёмич Н.И., д.э.н., доцент, профессор**

*Полтавская государственная аграрная академия, г. Полтава, Украина*

**Ключевые слова:** развитие, персонал, организация, система, корпоративный тайм-менеджмент.

**Key words:** development, personnel, organization, system, corporate time management.

**Аннотация:** В статье определена организация комплексной системы развития персонала организации. Систематизированы индикаторы, источники данных, методы сбора, процедуры оценки персонала организации и уровни оценки персонала организации. Обобщенна практика ошибок в процессе оценки персонала организации и их последствия.

**Summary:** The article defines the organization of a complex system of staff development of the organization. Indicators, data sources, collection methods, procedures for evaluating the organization's staff and the level of evaluation of the organization's staff are systematized. The practice of errors in the process of evaluation of the staff of the organization and their consequences are summarized.

Результаты недавнего исследования The Boston Consulting Group и World Skills показали, что почти 4 млн украинских работников оказались в «квалификационной яме». То есть каждый четвертый сотрудник находится «не на своем месте» и выполняет работу, для которой его квалификация недостаточна (или избыточная). Проблема носит глобальный характер: более трети специалистов в мире (36%) занимают позиции, не соот-

ветствующие их квалификации. Очевидно, что страдают от этого не только сами работники, но и работодатели: 27% заявляют, что претенденты не имеют необходимых профессиональных и коммуникативных навыков. А потери мировой экономики от такого несоответствия оцениваются уже в 5 трлн долларов в год (данные Организации экономического сотрудничества и развития). По прогнозам The Boston Consulting Group, к 2030 году они увеличатся до 6 трлн долларов в год [1]. При этом компании не стремятся менять свою стратегию рекрутмента, каждый раз пытаясь найти кандидата, который идеально подходит под требования. Особенно пагубно этот тренд влияет на качество найма массового персонала (водителей, продавцов, кассиров, официантов, курьеров, охранников, грузчиков и других специалистов). Процесс рекрутмента можно заметно ускорить, а его качество – повысить, если нанимать персонал, основываясь не на имеющихся компетенциях, а на потенциальных возможностях кандидатов, что актуализирует тему исследования.

Среди главных причин увеличения потерь, которые несет мировая экономика из-за того, что «квалификационная яма» засасывает все больше специалистов, эксперты The Boston Consulting Group выделяют отставание обновления профессиональных навыков от скорости развития технологий и дефицит талантов. Это ставит перед бизнесом две задачи: внедрение инноваций, соответствующее программам обучения персонала, и удержания лучших специалистов. Последнее особенно актуально, учитывая, что представители массовых профессий демонстрируют высокую мобильность, то есть склонны часто менять место работы. Практически каждый третий (32%) делал это хотя бы один раз в 2018 году, при этом 4% меняли место работы четыре и более раз. И очень часто людей подталкивает к этому отсутствие возможностей для роста [3].

Еще одним аргументом в пользу обучения сотрудников внутри компании является невозможность получить некоторые необходимые для работы навыки самостоятельно. По прогнозам Джоша Дэвиса, руководителя Центра развития трудовой этики в Денвере, к концу текущего десятилетия более 40% новых рабочих мест будут находиться в сегменте «средних навыков», то есть требовать больше компетенций, чем у выпускника средней школы, но меньше, чем владеют выпускники университетов [2]. Вместе с тем практически каждый третий представитель массовой профессии (29%) заявил о своем желании получить специальность, не связанную с той, по которой он работает в текущий момент, каждый четвертый (23%) хотел бы углубить свои профессиональные навыки, а каждый десятый (11%) - дополнительные навыки в смежной области. Это свидетельствует о том, что со стороны работников есть запрос на обучение, и работодатели должны его удовлетворить [2].

По мнению Томаса Вилка, профессора Массачусетского технологического института, в текущих условиях работодателям следует относиться к сотрудникам как к активу, которым нужно управлять, а не как к затратам, которые нужно контролировать [3]. Так, внедрение и применение в компании программы обучения требует определенных затрат, но это серьезный вклад в увеличение производительности, вовлеченности и лояльности персонала. А все эти метрики непосредственно коррелируют с доходностью бизнеса.

Кроме того, тот факт, что компания инвестирует в обучение персонала, является для потенциальных сотрудников показателем того, что в ней можно расти и развиваться. А это одна из потребностей представителей массовых профессий, ради удовлетворения которой они готовы даже сменить работу (в 52% случаев причиной этого шага является именно отсутствие на текущем месте работы возможностей для роста). Фактически программы обучения усиливают HR-бренд компании, делая ее более привлекательной и надежной для обычного соискателя. А сильный бренд работодателя особенно важен компаниям, которые имеют филиалы по всей стране и сталкиваются с проблемами сезонного найма [1]. По прогнозам Deloitte Access Economics, на «гибких навыках» (soft skills) до 2030 года так или иначе будут завязаны две трети должностей (по сравнению с половиной в 2000 году). Их значимость увеличивается вместе с развитием технологий. Все больше процессов можно автоматизировать, и в этих условиях на первый план выходят «гибкие навыки»: ответственность, дисциплинированность, эмоциональный интеллект, умение выстраивать коммуникацию с другими людьми, стремление достигать поставленных целей и другие [2].

Владеющий «гибкими навыками» сотрудник умеет работать в команде, слушать и слышать окружающих. Массовые профессии в большинстве своем связаны с общением, так что для их представителей это особенно актуально. Именно поэтому при найме таких сотрудников нужно сконцентрироваться на их личных качествах, а не на «корочках» и опыте работы. Научить человека пользоваться POS-терминалом значительно легче, чем научить его общаться. По этой же причине не стоит игнорировать кандидатов предпенсионного возраста, имеющих за плечами большой опыт работы в любой сфере. Рекрутеры часто вешают на них ярлык «слишком хорош». Но во-первых, такие специалисты, как правило, готовы к обучению и подходят к нему со всей серьезностью, а во-вторых, в силу образования и опыта являются хорошими кандидатами на повышение (например, из них получаются отличные заместители руководителей) [1]. Запуск программы обучения сегодня – это инвестиция, которая с лихвой окупится завтра. В мире, где искусственный интеллект уже начал вы-

теснять из рабочих мест живых людей, последние должны непрерывно учиться, чтобы оставаться востребованными специалистами. И компания, предоставляющая такую возможность, всегда будет на шаг впереди конкурентов.

Деятельность персонала находится под пристальным вниманием руководителей. Каждый руководитель в течение рабочего процесса делает выводы, характеризующие действия подчиненного. По своей сути, это уже и есть оценка. Но, в системе управления персоналом в условиях ведения бизнеса, особая роль отводится оценке результатов труда и эффективности работы персонала. Оценивание строится на тщательно организованных процедурах, внедрение которых позволяет планомерно собирать и накапливать информацию о результатах работы, деловых характеристиках рабочих, находить резервы повышения эффективности, принимать обоснованные управленческие решения. При внедрении оценочных процедур оказывается не только целесообразность профессиональных параметров требований к работе, но и некоторые черты индивидуального поведения, которые влияют на результаты труда, как пример, соблюдения принципов, норм и правил, установленные в организации.

Процесс оценки персонала организации состоит из следующих этапов:

1. Определение стратегии и целей организации. Проведение опроса владельцев, ТОП-менеджеров с целью формулирования стратегии, преимуществ, ключевых показателей деятельности и факторов успеха организации.

2. Формулировка главных задач персонала, вытекающие из стратегии организации. Формирование требований к содержательному наполнению совокупности компетенций специалистов; понимание того, каким должно быть поведение специалистов в коллективе; определение, которое может дать конкретный специалист другим членам команды и предприятию в целом в рамках тех обязанностей, которыми он будет наделен или уже их выполняет.

3. Разработка научно-методического подхода к оценке персонала. Формирование системы компетенций: использование уже готовой модели или же создание новой системы. К формированию можно привлечь сторонних консультантов или разработать компетенции самостоятельно.

4. Создание системы данных, необходимых для проведения оценки. Необходимая информация может включать в себя: список специалистов, перечень личностных компетенций, перечень должностных окладов, состав экспертов, балльную оценку, письма оценивания.

5. Разработка шкалы оценки каждым уровнем компетенций. Создание шкалы происходит для описания недопустимого (неприемлема для организации поведения рабочего), допустимого (минимально допустимые

требования) и выдающегося (лучшее поведение) уровней поведения работников на рабочем месте.

6. Определение модели (профиля) компетентности работника. Отмечается идеальная модель оценки компетентности профессионального уровня работника.

7. Моделирование реального дохода на основе компетенций. Формирование математической модели реальной заработной платы работника на основе анализа его компетенций, апробация модели, анализ полученных результатов.

8. Применение разработанного методического подхода. Внедрение наработок в деятельность организации обеспечивает связь между личными способностями, качествами и поведением работника и задачами, которые поставлены перед ним.

Оценка персонала предоставляет информацию о потенциальных возможностях и перспективах роста персонала, эффективности работы сотрудников, причин неэффективной работы отдельных рабочих, пути совершенствования организации труда, потребностей и приоритетов в обучении и повышении квалификации. Однако, руководители могут допускать ошибки при организации и проведении оценивания. То есть оценка может проводиться без четкого понимания ее целей и задач. В результате осуществляется разработка программ, которые будут неэффективными.

Существенным требованием является действенность системы оценки. Действенность оценки может быть достигнута, когда будет выполняться четкая связь результатов труда и его оплаты, высокий уровень мотивации и максимальная отдача от работников. Вторым требованием является практичность применяемой системы оценки. Условия достижения практичности происходит тогда, когда система оценки становится удобной для использования на практике как людям, которые проводят оценку, так и тем, кто оценивается. Процесс внедрения системы оценки будет сложным, если методы оценки сложные, а оценочные показатели вызывают сомнение.

### **Список использованной литературы**

1. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. Соціальна економіка. 2016. № 1. С. 135–141.

2. Vitalieva V., Muravyova E. Employees of the future: where to find and what to teach. ULR: <https://hbr/management/804137> (дата звернення 24.04.2020).

3. Sergienko I. If everything is in order with people, then everything else will work as it should. ULR: <https://hbr/management/822342> (дата звернення 24.04.2020).