ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Сертифицированный консультант по управлению, к.т.н.,
директор консалтинговой компании «ВЫ+МЫ» (г. Томск),
niv@main.tusur.ru, тел. 8-800-2502-987

УДК 65.004
ББК 115

В статье аккумулируется опыт консалтинговой деятельности в сфере управления персоналом за последние 8 лет. Время, когда особо активно заговорили о компетентностном подходе и управлении человеческими ресурсами даже на государственном уровне. И, несмотря на то, что на уровне теории видна и польза, и нравственность по отношению к личности сотрудника при использовании компетентностного подхода, пока возникают вопросы при внедрении его в практику управления. Нет достаточно ясных и простых инструментов необходимых при использовании в управлении компетенциями.

Тем не менее, сегодня уже на многих предприятиях изменилась концепция управления персоналом. Управление кадрами уверенно расширяется до управления человеческими ресурсами. Отделы кадров расширяют свои функции до службы управления персоналом (HR). Естественно меняется и содержание ранее привычных одноименных функций отдела кадров: набор, аттестация, повышение квалификации, ротация. Современная служба управления персоналом призвана не столько управлять персоналом, это все-таки ответственность управленческого звена компании, сколько повышать уровень развития ключевых компетенций, носителями которых являются сотрудники. Именно ключевые компетенции обеспечивающие конкурентоспособность компании, представляют основной багаж организации. Весь спектр системы управления человеческими ресурсами включает набор функций, представленных на Рис.1.

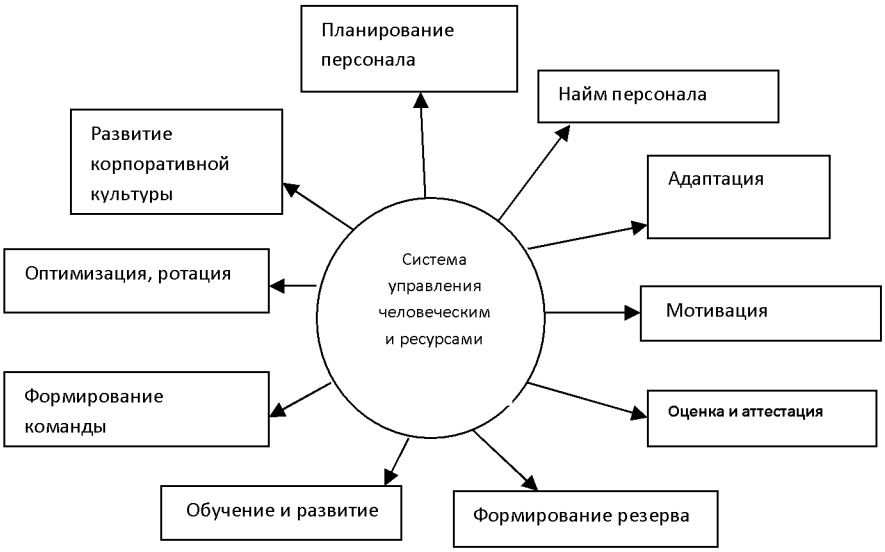


Рис.1. Основные функции системы управления человеческими ресурсами.

Эта система уже работает во многих предприятиях. Однако и по сей день управление в большинстве организаций носит оперативный характер, «ручное управление», что приводит к высокой текучести персонала и низкой лояльности к делу

организации. Работник, главным образом, думает не о повышении результативности, а о том, как не остаться без работы. Системное управление персоналом на базе компетенций возможно только при долгосрочном планировании. Перспективное планирование позволит сформировать и обеспечить необходимые компетенции для достижений, даст возможность сотрудникам строить карьеру вместе с предприятием. В противном случае функционал HR- менеджера будет сведен к набору и увольнению персонала.

Действительно, как настроить систему управления человеческими ресурсами, если нет ясности в том, куда идет организация и каждый человек в ней? Зачем инвестировать в развитие персонала, если не понятно, что целесообразно развивать и у кого? Зачем формировать кадровый резерв, если организация не видит своего будущего?

При построении стратегии первой и системообразующей функцией в системе управления персоналом организации является осознание и определение ключевых компетенций компании, обеспечивающих следование стратегической доктрине, ее конкурентоспособность на рынке. И только после того, как определен компетентностный профиль компании, можно выстроить процесс управления персоналом, внешний вид которого приведен на Рис.2.

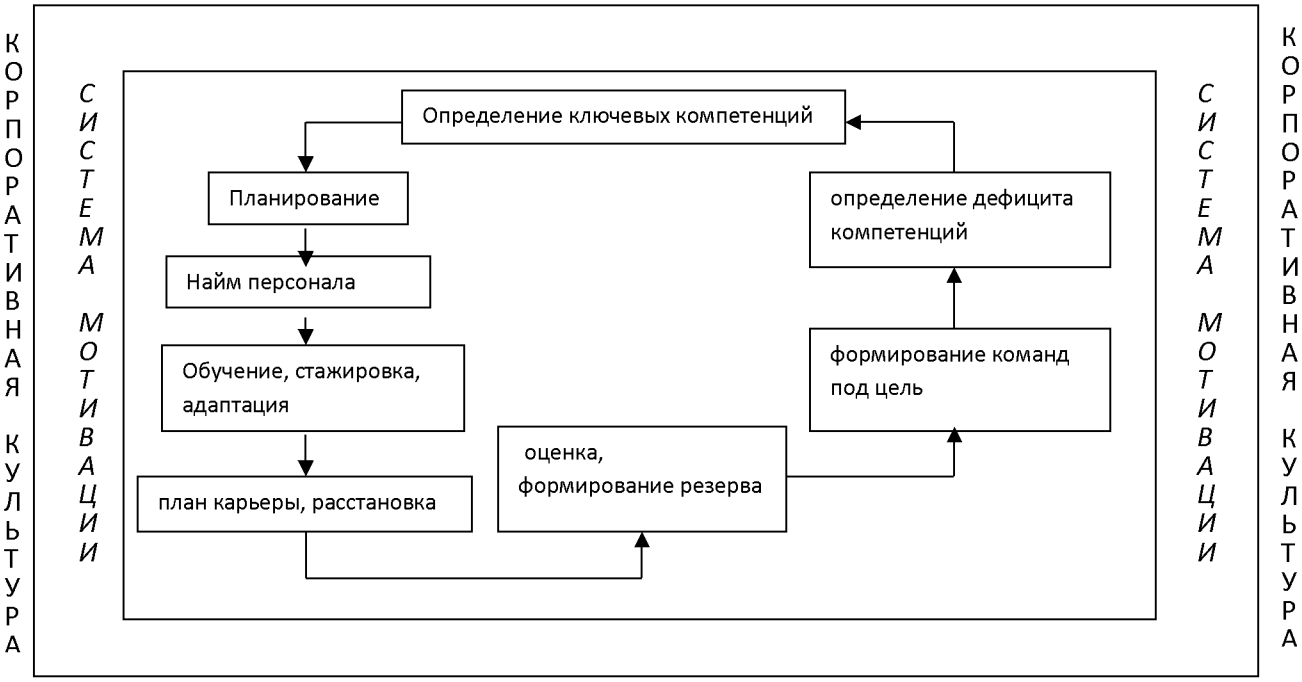


Рис. 2. Процесс управления персоналом организации

Рассмотрим возникающие проблемы в ходе реализации процесса управления персоналом приведенного на Рис.2.

Планирование персонала.

Планирование персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале, обладающем соответствующим опытом и компетенциями; предвидение возможного излишка или дефицита компетенций. А как следствие – создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде; совершенствование использования рабочей силы с опорой на компетенции.

Планирование персонала целесообразно согласовывать со всеми сферами жизнедеятельности организации: сбыта, снабжения, финансов, производства. Взаимосогласованность всех составных частей планирования может обеспечить оптимальный план по персоналу с описанием ключевых компетенций профилей должностей и компании в целом .

В результате планирования персонала мы получаем представление о функциональных позициях в организации и компетентностных требованиях к ним. В итоге определены ключевые компетенции компании, которые могут быть представлены в виде карты компетенций с различными уровнями выраженности, в зависимости от занимаемой должности и соответствующего ей уровня менеджмента. Процесс планирования персонала представлен на Рис.3.

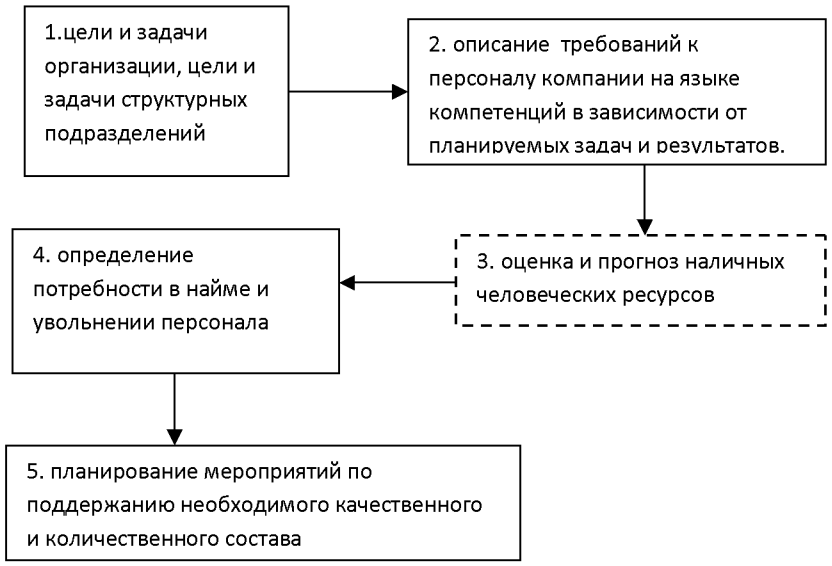


Рис. 3. Планирование персонала

Проблема локализована в блоке 3 «оценка и прогноз наличных человеческих ресурсов», наиболее затратном по времени, ресурсам и квалификации. В силу своей затратности эти работы либо проводятся формально, либо аврально раз в пять лет и то, чаще всего по ключевым фигурам. Такая авральная оценка парализует работу компании и часто искажает результаты, за счет эффекта демонстрации сотрудниками собственной состоятельности.

Решение возможно через внедрение – автоматизированной процедуры оценки, когда оценка и прогноз профессиональной успешности могут проводиться пролонгированно, регулярно в спокойном, рабочем режиме, охватывая весь численный состав организации или, как минимум, все управленческое звено: линейный, средний, высший менеджмент. Данные автоматизированной оценки уровня выраженности у персонала ключевых компетенций, важных для жизнедеятельности компании учитываются, при планировании кадрового обеспечения, выявлении нужд организации, определении потребности в найме и увольнении персонала, при планировании мероприятий по поддержанию необходимого качественного и количественного состава. Т.е. всех тех функций, что представлены на Рис.1.

Актуальная задача, которую предстоит в этом случае решить заключается в адаптации автоматизированной системы диагностики к ключевым компетенциям компании и должностным требованиям.

Таким образом, только в результате актуального состояния человеческих ресурсов и кадрового планирования мы можем спроектировать действенную систему управления персоналом и запустить процесс HR–менеджмента, следующим важным шагом которого является найм, адаптация, мотивация.

Найм, адаптация, мотивация

В вопросах найма, найм, адаптация, мотивация – это триединая задача. Поскольку, если претендент на должность не прошел испытательный срок, задача найма не решена и поиск продолжается. Схема процесса найма приведена на Рис. 4.

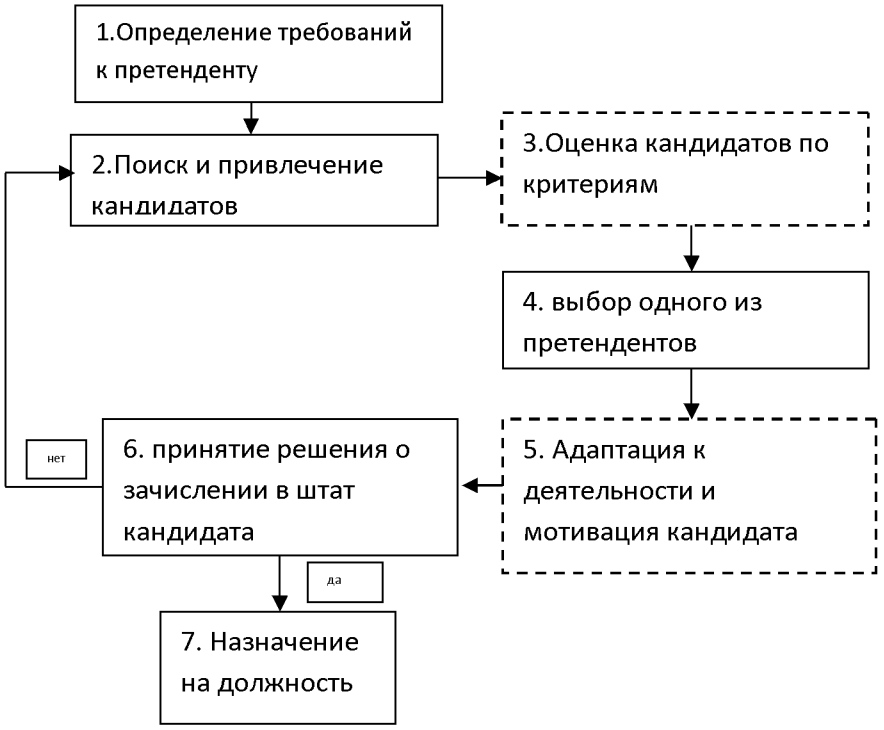


Рис.4 Процесс найма персонала

Проблема на этапе найма связана с умением привлечь кандидата на заявленную вакансию и оценить степень его соответствия требованиям должности. к комплектованию организации перспективным персоналом и его держанием молодых. Рассмотрим исходную ситуацию. На предприятии происходит высокая текучесть кадров: уходят опытные зрелые люди, лидеры, их некем заменить. Приходят работать молодые, но еще неопытные, при том, что работа требует высокого профессионализма. Замена каждого обходится дорого предприятию, и если не на того поставить, потеряем и время, и деньги. Если вовремя приметим потенциально сильного, с высоким прогнозом

профессиональной успешности в деятельности – оправдаем инвестиции и существенно сократим время его взросления.

Решение - автоматизация процедуры оценки, которая с использованием алгоритмов прогноза профессиональной успешности позволит оценить потенциал «на входе» не только специалистов с опытом, но и молодых выпускников – стажеров. Оценка молодых специалистов в соответствии с требованиями ключевых компетенций компании, в свою очередь может повысить лояльность молодого выпускника вуза культуре и делу организации, определить его ценности и мотиваторы.

Так, нами были проведены исследования компетентностных профилей студентов Томского Политехнического Университета. Всего протестировано 104 человека. Участниками тестирования были студенты, обучающиеся по программе традиционного образования и по программе элитного образования. Число студентов традиционного образования составило 49 человек, назовем их Обычная группа. От элитного образования протестировалось 55 человек, назовем их Элитная группа. В Таблице 1 приведены некоторые сравнительные данные двух групп.

Таблица 1. Оценка тестовых параметров двух сравниваемых групп

Параметры	**Обычная группа**	**Элитная группа**
Типологические особенности	- в большей степени практичные; - ценят стабильность, результат; - тактики; - консерваторы - предпочитают задачи исполнительского характера с четкими целями	- с хорошо развитой логикой; - ценят инновации, престиж; - стратеги; - новаторы; - предпочитают нестандартные задачи
Направленность личности	Средние показатели по всем параметрам	При прочих равных, выше лидерские амбиции и склонность к экспериментированию
Уровень субъективного контроля	Средний уровень по всем параметрам	При прочих равных – проявляют большую активность в сфере организационного устройства какого-либо процесса (или претендуют)
IQ	Среднее значение 101.7	Среднее значение 111.5
Деловые компетенции	Низкий и средний уровень по всем управленческим компетенциям	Существенно выделяются: - проактивность - приверженность качеству и эффективности - умение убеждать и устанавливать контакты
Предпочитаемый тип культуры	Бизнес –клановая культура: совместная работа в бизнес-проектах	Бизнес-инновационная-– управление инновационными проектами

Из таблицы видно, что студенты обычного образования и элитного технического образования отличаются разным набором компетенций, Первые в абсолютном своем большинстве выбирают стратегию выживания; вторые в большей степени ориентированы на будущее, обладают лидерским потенциалом, выбирают нестандартные амбициозные задачи.

Таким образом, данное исследование показывает, студенты, обучающиеся на элитном техническом образовании, отличаются от студентов обычного образования более высокой способностью к управленческой и предпринимательской деятельности. Такие студенты являются конкурентоспособными кадрами на сегодняшнем рынке труда.

Актуальная задача заключается в том, чтобы предусмотреть при автоматизации процесса оценки компетенции, различающие людей разных направленностей, это позволит осуществлять отбор студентов в соответствии с потребностями предприятия не только при выходе из университета, но и при выборе их для целевого обучения.

Следующая **проблема** связана с текучестью персонала, в частности молодежи. Практика подсказывает, что менеджеру по персоналу компании приходится в день просматривать по 10-20, а порой существенно больше кандидатур на вакантные должности. Несложные подсчеты показывают, что максимум, что может потратить менеджер на интервью с кандидатом – это 15 минут. Учитывая субъективный фактор и ограниченное время интервью, можно предположить высокую вероятность ошибки при выборе и, как следствие, высокую вероятность текучести персонала. Даже, если в организации прописаны требования к кандидату на вакансию. оценить их наличие у претендента процедура трудоемкая и требует высокой квалификации от менеджера по персоналу.

Решение лежит в плоскости автоматизации процедуры диагностики при подборе персонала.

Актуальная задча состоит в адаптации автоматизированной системы к тому набору компетенций, который используется в компании пользователя. Это длительный исследовательский процесс, связанный с нормированием и стандартизацией.

С мотиваторами тоже полезно разобраться на этапе отбора, «на входе» кандидата в организацию и при переходе сотрудника на новую должность. В зависимости от личностных особенностей могут меняться мотиваторы. Для кого-то важна стабильность, а кто-то ищет перемены и развитие; для кого-то важен профессиональный рост, а кому- то свободный график работы; кому-то важно чувствовать себя полезным, а кому-то нужен контроль и руководство. Мотиваторов сотни, и каждому свой комплект.

Оценивая уровень выраженности ключевых компетенций сотрудника «на входе» в организацию, мы будем знать его ценности, позицию личности, предпочитаемые особенности организационной культуры, профессиональные склонности и умения. Оценка этих параметров, в свою очередь, поможет создать благоприятные условия как для адаптации новичка в коллективе, так и для повышения его производительности, позволит определить перспективность сотрудника, а значит выстроить его карьеру в рамках организации. Такой подход поможет повысить лояльность к делу организации в целом и избежать потери ценного сотрудника в дальнейшем.

Мотивация – действенный фактор повышения производительности персонала. Но, можно ли повысить производительность труда, просто повышая заработную плату специалисту, которому не нравится выполняемая им работа? Практика показывает, что таким образом можно удержать человека в компании. Производительность при этом, даже его персональная может снизиться.

Для примера такое может наблюдаться, когда первоклассному инженеру вменяют функционал главного инженера с соответствующим грузом ответственности за своевременную сдачу проектных работ. А если он по натуре интроверт, любит погружаться в детали и плохо понимает в человеческой природе, в человеческих отношениях, то у такого главного инженера часто сроки задерживаются, работы

срываются, даже когда есть тщательно разработанных в соответствии со стандартами план. Однако, если человек занимается «своим» делом, он лучше других видит недостатки своего труда. Он постоянно стремится усовершенствовать свои результаты, легко рефлексирует, осознавая недоработку, халтуру, попустительство со своей стороны. Совершенствуя саму систему и технологию работы, он улучшает на каждом шаге свой результат. Это только маленький, но характерный пример самоорганизации. Но в любом случае, только если для самого человека его деятельность представляет безусловную ценность, можно говорить о стабильной динамике в улучшении его результатов труда.

Следовательно, использование диагностической системы позволяет осознать, в какой деятельности можно найти себя, достигнуть высоких результатов. А в какой - бесполезно стараться, хотя и высокая стабильная зарплата, т.к. выше «середнячка» не прыгнешь.

Без предварительной оценки ключевых компетенций «на входе» сложно отобрать лучших кандидатов с внешнего рынка, а организации избежать ошибок при назначении на должность, и тем более выстроить систему эффективных мотиваторов сотрудников с учетом их персональных компетентностных профилей.

Обучение и развитие

Отбирая персонал в компанию на основе комплексной оценки уровня выраженности компетенций и сравнивая их с профилем должности, обязательной составляющей которого является компетентностный профиль, мы видим степень соответствия человека и должности. Например, так, как это показано в Таблице 2.

Таблица 2. Наложение персонального профиля сотрудника на компетентностный профиль должности

КОМПЕТЕНЦИИ	1	2	3	4	5
Планирование и контроль				▲	
Креативность			■	▲	
Влиятельность			▲	→	■
Социальная ориентированность			■▲		
Ответственность		■▲			
Последовательность		■	▲		
Ориентация на результат			▲	→	
Проектное лидерство			■▲		
Руководство группой			■▲		
Скорость принятия решений			▲	→	
Стратегическое мышление			▲	→	■

В Таблице 2 приведен пример сравнения компетентностного профиля должности коммерческого директора (затененные ячейки) и персональный компетентностный профиль претендента на должность (ячейки, отмеченные треугольниками). Стрелки показывают компетенции, требующие развития.

В столбце слева отражены ключевые компетенции компании.

Столбцы, помеченные цифрами 1,2,3.4.5 – олицетворяют пять уровней развития или выраженности ключевых компетенций: исполнительский, линейного руководителя, менеджера среднего звена, менеджера высшего звена и менеджера стратегического уровня.

В примере, приведенном в Таблице 2, мы видим соответствие 70% компетенций требованиям должности. Это нормальное соответствие и оправданные инвестиции в развитие недостаточно выраженных компетенций. А вот, если процент соответствия ниже 50%, инвестиции в развитие скорее всего не окупятся. На основании соответствия компетентностным профилям формируются программы развития. Можно ожидать повышение производительности каждого сотрудника за счет распределения работ с учетом оценки потенциала и соответствующим образом сформированных программ развития.

Аналогичным образом, как это показано в Таблице 2, можно оценивать кандидатов в резерв на должность.

Формирование кадрового резерва:

Кадровый резерв — это группа сотрудников с высоким уровнем выраженности важных для компании компетенций и с высоким уровнем управленческого потенциала, соответствующего требованиям должности. Кадровый резерв – это самый сильный и инициативный потенциал компании, который требует развития, действия. Процесс формирования кадрового резерва представлен на Рис. 5.

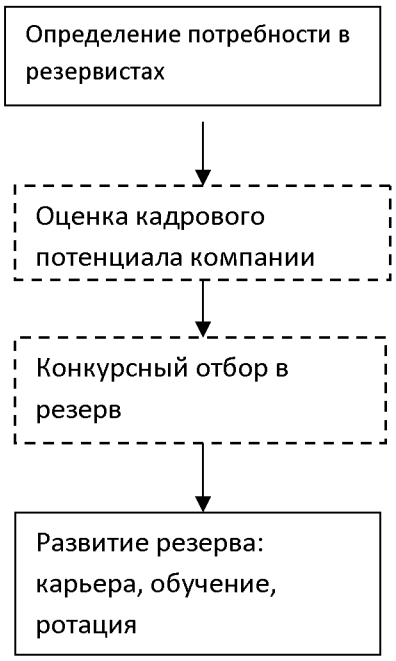
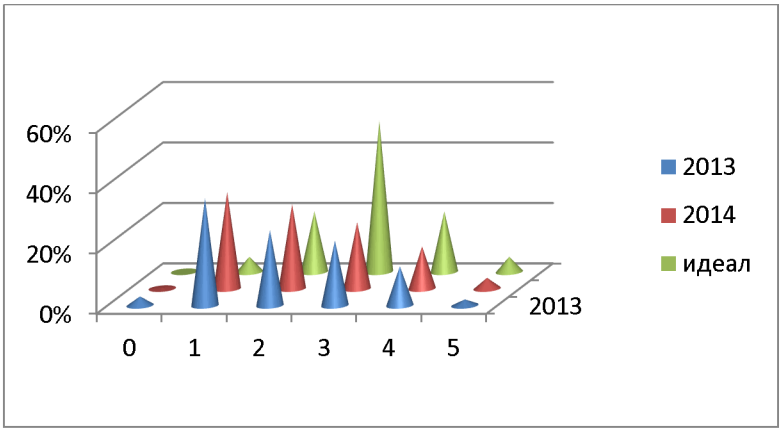


Рис. 5. Процесс формирования кадрового резерва

Мало отобрать в резерв потенциально сильных, перспективных сотрудников. Им обязательно необходимо найти применение. Проблема состоит в том, что дать новое дело резервисту – рискованно, а не дать – может уйти. Поэтому самым простым и безопасным способом является представление в резерв действующих руководителей или их заместителей.

Ниже приведем пример оценки подобным образом сформированного кадрового резерва. Нами была проведена оценка 50-ти претендентов в кадровй резерв области. Претенденты – действующие руководители районных администраций, главы поселений, предприниматели, руководители бюджетных учреждений районов области. Результаты оценки показаны на Рис.6.



Уровни менеджмента:

0 – нет соответствия требуемым для руководителя проявлениям
1 – исполнительский уровень
2 – уровень линейного руководителя
3 – уровень руководителя среднего звена
4 – уровень руководителя высшего звена
5 – уровень Главы района

Рис.6. Сравнительные результаты оценки претендентов в кадровый резерв

На графике :

- *вертикальная* шкала показывает процент оцениваемых;
- *горизонтальная* – уровень менеджмента
- *2013, 2014* - годы, в которые проводилась оценка;
- *«идеал»*, представляет желаемое положение дел и соответствует нормальному распределению по уровням выраженности компетенций с сильным *средним (3-ий уровень)*.

По факту оценки претендентов в кадровый резерв уровень выраженности управленческих компетенций оказался преимущественно на 1-м (35,5%; 32%) и 2-м (25%; 28%) уровнях управления. 1-му и 2-му уровням соответствуют следующие проявления компетенций:

- имеет презентационные способности
- придерживается принятых норм поведения
- учитывать нужды и интересы окружающих
- добивается результата по самостоятельно придуманному плану
- определять сроки принятия оперативных решений

Вариант, соответствующий «идеалу», представлен слабо. 3-ий, 4-ый уровни выраженности компетенций в 3 раза ниже желательного. 3-му и 4-му уровням менеджмента соответствуют следующие проявления:

- при разработке планов учитывают интересы территории области;

- обеспечивает результат, несмотря на обстоятельства;
- обеспечивает достижение результатов нескольких проектов параллельно;
- принимает решение в имеющийся резерв времени;
- оценивает риски наступления желаемых событий и др.

В итоге по результатам оценки отобранных кандидатов в резерв обязали пройти обучение в комплексной тренинговой программе «Эффективный менеджмент».

Следующий важный аспект при формировании кадрового резерва, полезный при формировании критериев отбора - слабо выраженные ключевые компетенции у сотрудников организации и претендентов в кадровый резерв в частности. Например, проводим оценку претендентов в кадровый резерв крупной добывающей компании. По компетенции «Руководство группой», заявленной в качестве важной для менеджера. Получаем следующую картину распределения по уровням менеджмента (Рис.7):

Рис 7.. Распределение оцениваемых претендентов в резерв по уровня выраженности компетенции «Руководство группой»

На Рис.7 видно, что среди оцениваемых кандидатов уровень выраженности компетенции «Руководство группой» в среднем ниже требуемого для руководителя (Идеальное распределение). В этом случае определяем «Руководство группой» как критерий для отбора в резерв и придаем ей больший вес, таким образом, культивируя важное в управлении организацией. И наоборот, сильно выраженной компетенции в группе можем придать меньший вес при отборе кандидатов.

Мы познакомились с некоторыми примерами проблемных ситуаций, возникающих при формировании кадрового резерва. Первая, связана с включением в резерв уже проверенных руководителей с богатым опытом практики управления территорией, а

второй – с определением критериев для отбора кандидатов. Но, основная проблема заключается в том, что формирование кадрового резерва – это постоянный пролонгированный процесс, а не разовая акция. Оцениваются все специалисты, входящие в организацию. Даже, если это выпускники. Оцениваются все работающие в организации на предмет отслеживания изменений и поиска, важных для организации компетенций. Комплексная оценка по компетенциям занимает, как минимум, 2-3 часа работы сотрудника службы персонала. И при высокой численности персонала только на оценку потенциала уйдет год работы. Использование информационных технологий позволяет сократить в разы время, затрачиваемое на оценку, сохранить ее качество, упростить процедуру анализа данных и представление информации об имеющихся человеческих ресурсах, оптимизировать работу менеджера по персоналу.

Понятно, что включать в резерв формальных руководителей с низким уровнем выраженности важных для организации компетенций и низким менеджерским потенциалом нецелесообразно. Менеджерский потенциал определяется набором управленческих компетенций, обеспечивающих процесс менеджмента, состоящий из набора известных функций: планирования, организации, мотивации, контроля, принятия решений, коммуникации Оценка менеджерского потенциала помогает решить еще одну важную проблему – взаимодействия в команде.

Формирование управленческих и межструктурных команд под цель

Под командой будем понимать небольшое количество человек (3-8, иногда до 15-'20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие компетенции; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять различные внутригрупповые роли). Структура процесса формирования команды приведена на Рис.8.

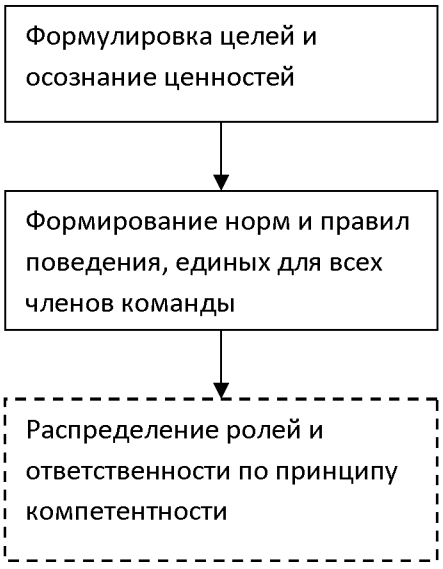


Рис.8 Процесс формирования команды

Актуальная ситуация: сокращения, кризис, меньшим количеством людей необходимо решать сложные задачи. С одной стороны перебор управленцев, а с другой – дефицит профессионалов в сфере управления.

Эффективное управление организацией, предприятием любой формы собственности играет решающее значение для подъема экономики и благосостояния населения России. Многие руководители делают все возможное, чтобы оптимально и гибко реагировать на потребности рынка, происходящие изменения в технологиях как производства, так и управления. Часто это проявляется в том, что руководители в целях повышения качества управления создают вокруг себя на самой верхней ступени организационной структуры управленческие команды. Отличительными чертами таких команд являются: мощный интеллект, умение анализировать, прогнозировать и предвидеть; высокая ответственность и качество работы; способность систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики.

Командный менеджмент, то есть менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий, распределения ролей и территорий. Территория определяется через ответственность за результат, определенным набором задач и полномочий в рамках единой для всей команды цели.

С одной стороны необходимо разделить территории и ответственность, а с другой достигнуть договоренностей и, прежде всего на высшем управленческом уровне, где каждый лидер и каждый прав. А ситуация требует консенсуса. договоренностей, такого решения, с которым согласен каждый – без исключения. Только в этом случае мы можем говорить о командном взаимодействии, обеспечивающем слаженность и целостность организации. Хорошо сформированная управленческая команда в демократической управленческой среде обеспечивает эффективность и единство организации в целом, позволяет кратно повышать результаты совместной деятельности. А для развития малого бизнеса управленческая команда чуть ли не единственное условие выживания и развития начатого дела.

Важным аспектом при формировании команды является аутентичное распределение командных ролей. Генеральный директор – первое лицо в команде после собственника совершенно не всегда является основным генератором. Хотя часто, именно на него возлагается эта важная для развития и состоятельности организации роль. Существует несколько известных подходов к формированию управленческих команд. Среди них известные теоретики и практики: Р.М. Белбин, И.К. Адизис, В.В. Гуленко, К.Куин и Р. Камерон, Т.Ю. Базаров, А.И. Пригожин. Их подходы основаны на определении необходимого и достаточного числа ролей в команде. Оценка компетенций позволяет определить роли подходящие и неподходящие для конкретного человека, а также дефицит ролей в команде. Как правило, в соответствии с выраженностью компетенций, человек может играть несколько ролей. Набор ролей обеспечивает взаимозаменяемость членов команды, не нарушая ее целостности. Таким образом, в результате оценки компетенций мы можем определить спектр командных ролей оцениваемого сотрудника, в которых он может проявиться наилучшим образом.

При распределении ролей важно придерживаться принципа компетентности – это когда ответственность каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась. Члены команды будут отдавать большее предпочтение тем целевым ролям, которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям.

Одним из важных факторов эффективности совместной деятельности является однородность группы. Однородными получаются команды примерно с одинаковым прогнозом профессиональной успешности. Если разброс между значениями прогноза профессиональной успешности у членов команды велик, то в команде могут обнаруживаться «звезды», единственно сильные лидеры, на которых может держаться работа группы, но эффект командности (синергии) исчезает.

Однородность с одной стороны, и адекватная дифференциация в соответствии уровнем выраженности важных компетенций, с другой, обеспечивает добротный потенциал команды, который при правильно поставленной цели дает превосходный результат совместной деятельности, позволяет разрешать сложные вопросы и преодолевать трудности.

Итак, мы рассмотрели только часть проблем в сфере управления персоналом, которые решаются путем автоматизации процесса диагностики и соответствующего анализа результатов.

Диагностика уровня выраженности компетенций - важная задача, касающаяся всех направлений деятельности HR-службы, а особенно той, концептом которой выбран управление компетенциями. И диагностика того, на каком уровне развития находятся важные для компании компетенции, и диагностика того, как меняется ситуация после предпринимаемых мер. Диагностика «на входе», периодически в процессе и «на выходе» из организации. Таким образом, каждая, из представленных на Рис.1 функций, требует предварительной диагностики и выдачу рекомендаций для выработки управленческих решений.

Только автоматизация процесса диагностики уровня выраженности ключевых компетенций позволит проводить масштабные работы, охватить весь персонал организации, оценить наличествующие компетенции у персонала по предприятию в целом. И в дальнейшем постоянно «держать руку на пульсе» при проведении каких-то изменений.

Автоматизированная оценка позволяет строить прогноз профессиональной успешности, определить силу, слабость, возможности и угрозы для деятельности, как каждого сотрудника предприятия, так и структурного подразделения, и организации в целом. Зная компетенции, оказавшиеся в зоне угрозы, есть возможность либо перепрофилировать деятельность с целью нивелировать угрозы, либо перевести компетенции из зоны угрозы с помощью тренингов и дополнительного образования в зону силы, существенно, таким образом, повысив производительность труда каждого.
Автоматизированная оценка персонала позволяет держать в поле зрения молодых сотрудников с высоким потенциалом и использовать этот важный ресурс в инновационных проектах в качестве дополнительной нагрузки к основной работе для актуализации важных компетенций, более полного использования сотрудников.

Автоматизированные хранилища данных оценки уровня выраженности компетенций позволят отслеживать влияние проводимых изменений, в том числе связанных с повышением квалификации, на изменение компетентностного профиля и как следствие – производительности труда в ее динамике. Таким образом имеет смысл говорить о производительности труда, в основе которой фундаментальные, осознанные изменения работника, а не разовые, авральные к концу года, связанные с выполнением плана любой ценой.

Системный подход в управлении персоналом с использованием автоматизации процессов позволит повысить эффективность труда каждого сотрудника через осознанное развитие важных для предприятия компетенций.

Используемая литература.

1. Левин К. Теория поля в социальных науках./ Левин К., СПб.: «Сенсор», 2000. - 368
2. Базаров, Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Кнорус, 2011. – 304 с.
3. Федоров Ю. М. Сумма антропологий/ Федоров Ю.М.. — Новосибирск: «Наука», 1996. — 892 с.
4. Смирнов Э.А. Теория организации./ Серия: Вопрос - ответ. М.: Инфра-М, 2007 - 248 стр.
5. Бэк Д.Э., Коуон К. К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. – М.: «Открытый мир», 2010 – 424с.
6. Пеллерин Ч. Дж. Как NASA создает команды. пер. с английского Е. Айнутдинова – Новосибирск: «Эрфольг», 2009 – 274с.
7. Э.Х.Шейн. Организационная культура и лидерство – СПб., 2002, - 336с