

## «Аналитическая деятельность в работе с кадрами»

К вопросам, решаемым в первую очередь в рамках кадрового мониторинга и прогноза, относятся: контроль за изменяющимися формальными показателями (возраст, стаж, время, прошедшее после медицинского осмотра, обучения и пр.); контроль показателей оценки эффективности работы (объем выработки, объем заключенных договоров, сроки сдачи проектов, количество рекламаций и пр.); контроль показателей, отражающих собственно профиль работника и занимаемой должности; прогноз возрастных изменений в качественном составе персонала, который теперь особенно учитывается в решении большинства кадровых вопросов.

**Мониторинг** - оценка кадрового потенциала организации:

- детальное описание психологического портрета сотрудника;
- выявление личностных особенностей сотрудника и стиля взаимодействия с коллегами;
- оценка соответствия специалиста некоторым профессиональным критериям (соответствие уровня знаний и навыков выполняемым задачам).

Оценка персонала является одним из основных направлений кадровой работы. На результатах оценочных мероприятий базируется ряд решений, связанных с управлением персоналом, например, при приеме на работу, формировании кадрового резерва, планировании мероприятий повышения квалификации и обучения сотрудников, кадровых перемещениях, стимулировании труда и др.

Критерии оценки кадрового потенциала определяются в ходе совместной работы консультантов и руководства компании. На основе конкретных задач диагностики формируется специфическая батарея методик и отбираются те методы работы, которые наиболее полно позволят получить необходимую информацию.

Данную услугу целесообразно использовать в следующих случаях:

- Вы хотите лучше понять своих подчиненных и оценить их возможности и потребности в обучении и развитии
- организация растет и нужно выбрать менеджеров и специалистов, которые смогут возглавить новые отделы и направления
- компания переходит к новому этапу развития, и требования к квалификации менеджеров и сотрудников повышаются
- создается новое направление работ, расширяется объем задач, увеличивается кадровый состав
- команда работает неэффективно, и необходимо определить причины
- вы планируете провести аттестацию профессиональной квалификации персонала

В зависимости от ожидаемых результатов кадровый мониторинг может быть проведен с той или иной степенью полноты. Оценка кадрового потенциала может проводиться:

- во всей компании и охватывать всех сотрудников - как руководителей, так и специалистов;
- в отдельных подразделениях (например, оценка сотрудников отдела продаж);
- по уровням управления (например, руководители среднего звена);
- для решения конкретной задачи управления (например, оценки готовности менеджеров к новым направлениям работы);

При проведении оценочных мероприятий используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации, социометрия, групповые оценочные сессии и пр. Применение взаимодополняющих методик позволяет считать достаточно достоверной ту информацию, которая получена в ходе оценки кадрового ресурса.

Под мониторингом понимается систематизированное, специально организованное, регулярное отслеживание состояния и развития кадрового потенциала государственных органов в целях принятия управленческих решений по коррекции кадровой политики на основе анализа собранной информации и прогноза кадровой ситуации. Кадровый потенциал, в свою очередь, определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности, результативностью деятельности.

Основными задачами мониторинга являются:

- оценка кадрового потенциала;
- выявление проблем и перспектив формирования кадрового потенциала;
- информирование заинтересованных сторон о результатах мониторинга;
- разработка проектов возможных управленческих решений в кадровой сфере.

Объектами мониторинга являются государственные органы из числа республиканских и местных органов государственного управления.

### **Организация и проведение мониторинга**

Мониторинг - одно из важных элементов аналитической деятельности в работе с кадрами,

При проведении мониторинга определяются: концепция, модель осуществления мониторинга, субъект проведения (кто непосредственно будет его осуществлять), набор критериев, по которым будет проводиться мониторинг, программа мониторинга, инструментарий. Кроме того, осуществляется разработка и копирование аналитических форм исследования. При этом определяются способы взаимодействия между субъектом и объектами проведения исследования.

Концепция мониторинга - комплекс ключевых положений методологического характера, определяющих подход к мониторингу и организации его проведения.

Концепция включает в себя: основные принципы исследования; набор методов проведения мониторинга; описание процесса мониторинга (характер исследования, привлекаемые ресурсы, исполнители; сроки; цели; задачи; программа исследования).

Проведение мониторинга кадрового потенциала должно соответствовать следующим требованиям:

- понятность и прозрачность процесса мониторинга;
- возможность сопоставления результатов мониторинга через определенный период времени или при смене объекта мониторинга;
- удобство и быстрота анализа больших массивов информации;
- понятная форма результатов мониторинга, не требующая дальнейших разъяснений;
- возможность оценки как одного, так и группы объектов.

Критерии мониторинга - признаки, по которым производится оценка, классификация, определение требований, в соответствии с которыми разрабатываются правила и процедуры мониторинга, производится оценка степени достижения поставленной цели.

Основные критерии мониторинга:

- укомплектованность кадрами в целом и по уровням управления;
- соответствие уровня подготовленности кадров квалификационным требованиям;
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- текучесть кадров;
- сменяемость кадров;
- инновационный потенциал;
- мотивация управленческих кадров;
- оценка кадрового резерва;
- карьерный рост управленческих кадров.

Укомплектованность кадрового состава - критерий, оцениваемый путем сопоставления действующей организационно-штатной структуры с установленными нормативами с целью выявления избыточного количества работников или дефицита кадров по отдельным группам.

Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам - это изучение работников по полу, возрасту, образованию, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Сменяемость кадров - соотношение всех уволенных в течение года работников к их списочной численности.

По результатам анализа делается вывод о тенденциях, складывающихся в изучаемом органе управления, оценивается степень соответствия образовательного, возрастного уровней и стажа работников установленным требованиям.

Списочная численность включает общее число всех работников, числящихся согласно документации в ЭТОМ государственном органе.

Полный период сменяемости управленческих кадров (в годах) определяют по формуле:  $11 = 100/K$ , где K - коэффициент сменяемости.

Текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью государственного органа конкретным работником. Текучесть кадров является дополнительным уточняющим критерием и применяется по выбору субъекта мониторинга.

Коэффициент текучести кадров - это отношение числа уволенных госслужащих, выбывших за анализируемый период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и по другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к списочной численности за тот же период. Списочная численность включает общее количество всех работников в соответствии со штатным расписанием государственного органа.

Работа по изучению и снижению текучести кадров предусматривает следующие этапы:

- сбор и обработку информации о состоянии, причинах и факторах текучести кадров (определение количественных и качественных характеристик процесса);
- анализ процесса текучести кадров;
- разработку и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров.

Инновационный потенциал - способность работников принимать нестандартные, креативные решения. При оценке инновационного потенциала выделяют несколько групп инновационных качеств работников.

Первая группа характеризует готовность к инновационной деятельности и включает в себя: интеллектуальное развитие и быстроту овладения знаниями; профессиональную компетентность, потребность не отставать от жизни; творческий, инициативный подход к работе, изобретательность и разносторонность; способность к разработке инновационных проектов и программ; стремление к рационализаторской деятельности; способность к самообразованию и саморазвитию.

Вторая группа характеризует инновационно-мотивационные качества работника: самостоятельность и внутренний характер мотивов к труду, инициативу, высокое чувство долга; работу вопреки препятствиям; желание на деле проверить свои способности в разрешении проблем; критический склад ума и высокую степень любознательности; энергичность и эффективность труда.

Третья группа характеризует инновационное отношение к труду: ориентацию на высокие стандарты качества труда: творческое отношение к работе;

уверенность и последовательность при реализации нововведений; готовность к неожиданным решениям и новым установкам; гибкость и восприимчивость к переменам.

Четвертая группа характеризует общечеловеческие и личностные качества работника-новатора: способность оценивать свои слабые и сильные стороны; стремление постоянно приобретать опыт; наличие здоровых амбиций; желание обмениваться идеями и опытом.

Общая методологическая схема многоуровневой оценки инновационного потенциала имеет следующую последовательность;

- устанавливается перечень факторов, определяющих уровень инновационного потенциала;
- в соответствии с установленным перечнем факторов формируются показатели оценки инновационного потенциала;
- рассчитывается коэффициент весомости каждого показателя;
- определяется эталон для сравнения имеющегося уровня инновационного потенциала;
- проводится сравнительный анализ инновационного потенциала;
- на основании полученных данных делается вывод относительно уровня инновационного потенциала.

Результаты представляются соответствующим образом в удобной для реализации поставленной цели форме.

В процессе оценки инновационного потенциала работников может использоваться следующий инструментарий: анализ статистических данных; изучение результатов практической деятельности: анкетирование; экспертная оценка; тестирование (в том числе и психологическое); метод «360 градусов»; интервью по компетенциям и др.

Мотивация управленческих кадров - причины и стимулы, активизирующие трудовой коллектив и каждого работающего к повышению эффективности труда для достижения личных целей и целей государственного органа.

Цели мотивации: сохранение стабильности кадрового состава государственного органа, повышение результативности и эффективности работников, обеспечение их лояльности. Основные виды мотивации: материальная денежная (повышение оклада, доплаты и надбавки, премии), материальная не денежная (путевки, ценный подарок и др.), не материальная (создание благоприятных организационных, социально-психологических, социально-бытовых условий).

Оценку эффективности мотивации работников государственных органов предлагается проводить по следующим основным критериям: содержание и характер работы (интенсивность, значимость, результаты): условия работы; оплата труда, материальное вознаграждение; степень престижности работы; карьера и развитие личности, перспективы повышения.

Для расширенного мониторинга кадрового потенциала предлагается проводить оценку социально-психологического климата в коллективе. Социально-психологический климат это характеристика системы межличностных отношений в коллективе, отражающая комплекс психологических условий, которые влияют на процессы трудовой деятельности и личностного развития работников.

Программа мониторинга - это теоретический документ, излагающий методологические, методические и организационные принципы, приемы, средства изучения конкретного объекта.

Программа, исходя из своего назначения, выполняет следующие функции:

- теоретико-методологическую (методологическую) - позволяет определить проблему и подготовить рекомендации для ее решения;
- методическую - делает возможным наметить методы изучения;
- организационную - позволяет спланировать деятельность исследователя или коллектива исследователей на всех этапах работы, определять ее последовательность и проводить контроль поэтапного хода мониторинга.

Для ОУ, осуществляющих мониторинг педагогов на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной программы в ОУ не только могут быть решены кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, управленческих решений.

Методы мониторингового исследования:

- социологические исследования (опрос, анкетирование, интервьюирование);
- статистический анализ;
- SWOT-анализ (анализ угроз и возможностей); О анализ, синтез;
- методы математической статистики (кластерный, корреляционный и регрессионный анализ);
- использование информационных и коммуникационных технологий.

Главная роль в мониторинге принадлежит систематическому наблюдению и оценке.

Для полноценного мониторинга важно установить небольшое число показателей, отражающих состояние системы. Иными словами, о мониторинге можно говорить только тогда, когда диагностика ситуации осуществляется с определенной заданной периодичностью и использованием одной и той же (во всяком случае, базовой) системы индикаторов.

Таким образом, мониторинг как процесс имеет следующие характеристики:

- систематически повторяющееся наблюдение;

- комплексное использование информации из разных источников (статистическая отчетность, социологические обследования, внутренняя отчетность);
- методологическое обеспечение (единая система показателей и классификаций, гармонизированный инструментарий, оценка качества данных и др.);
- комплексный анализ;
- распространение данных, полученных по результатам мониторинга.

Мониторинг можно рассматривать как блок информационно-аналитической системы формирования кадрового потенциала.

Источники информации о кадровом потенциале:

- данные оперативного учета: личные карточки, приказы, распоряжения о приеме, переводе, увольнении, табели учета использования рабочего времени;
- статистическая отчетность: формы кадрового делопроизводства и статистической отчетности, сведения о заработной плате и движении работников, приложения к балансу, специфические и отраслевые формы отчетности.

### **Подведение итогов мониторинга**

Включает интеграцию собранной в результате осуществления работ информации в информационно-аналитическую систему мониторинга, ее обработку и систематизацию.

По результатам оценки и анализа кадрового потенциала педагогов формируется сводный отчет. Как правило, он имеет вид аналитической записки и состоит из следующих частей:

- характеристика структуры и функций государственного органа;
- анализ кадрового потенциала и реализуемой кадровой политики в государственном органе;
- рекомендации, исходя из результатов мониторинга, по совершенствованию кадровой политики:
- приложения (таблицы, графики, диаграммы и т. п.).

Мониторинг ежегодно завершается обобщением результатов его проведения. Обязательным является выделение основных текущих кадровых проблем и путей повышения кадрового потенциала государственной службы на различных уровнях управления.

## ГЛОССАРИЙ

**Бюллетень** - периодическое или продолжающееся издание, содержащее краткие материалы о работе учреждений, общественных организаций, результаты исследований.

**Государственной кадровой политике** - деятельность республиканских и местных органов управления по созданию целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов государственного управления и самоуправления, различных отраслей экономики и сфер деятельности, ориентированного на эффективное решение актуальных экономических, социальных и политических задач.

**Инновационный потенциал кадров** - способность работников государственного органа принимать нестандартные, креативные решения. При оценке инновационного потенциала государственного органа выделяют несколько групп инновационных качеств работников.

**Кадры** - постоянный состав работников, находящихся в трудовых отношениях с органами государственного управления, предприятиями и организациями.

**Кадровый потенциал** — способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи. Он определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности.

**Кадровый резерв** - группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, которые подверглись отбору и прошли квалификационную подготовку.

**Кадровые технологии** - алгоритмизированные способы Достижения результата, которые могут включать разные методики и методы, релевантные конкретной проблемной ситуации. Они создаются для конкретную случая и реализуются через консультационный процесс, носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов, формируют партнерство в отношениях «консультант — организация», адаптируются к культуре организации и отвечают требованиям практической результативности.

**Карьера** — общая последовательность этапов развития работника в организации, динамика положения и активности личности в трудовой деятельности.

**Квалификация** - официально признанное/подтвержденное (в виде дшшома/сертификата) наличие у лица знаний, умений и навыков, соответствующих требованиям, предъявляемым к выполнению трудовых функций в рамках конкретного вида профессиональной деятельности.

**Математическая статистика** - наука, занимающаяся разработкой методов получения, описания и обработки опытных данных с целью изучения закономерностей случайных массовых явлений.

**Мониторинг** - систематизированное, специально организованное, регулярное отслеживание состояния кадрового потенциала государственных органов в целях принятия управленческих решений по коррекции кадровой политики на основе анализа собранной информации и прогноза кадровой ситуации.

**Мотивация кадров** - комплекс мероприятий, активизирующих, трудовой коллектив и каждого работающего к повышению эффективности труда для достижения личных целей и целей государственного органа.

**Наблюдение** - специально организованная прямая регистрация событий или поведенческих проявлений людей, опирающаяся на функции органов чувств человека.

**Оценка персонала** - кадровые мероприятия, призванные оценить потенциал личности и коллектива, а также выявить условия, при которых этот потенциал будет реализовываться в максимальной степени.

**Планирование карьеры** - мероприятия, призванные осуществить продвижение работника по ступеням служебной иерархии, или последовательная смена занятий в рамках отдельной организации.

**Процедуры оценки** - совокупность приемов, обеспечивающих процессы сбора и анализа данных, проведение расчета и оформление результатов оценки.

**Управление персоналом** - комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых и др.) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации.

**Управленческие кадры (кадры в сфере управления)** - постоянный состав работников, состоящих в трудовых отношениях с органами государственного управления, предприятиями и организациями, наделенных управленческими функциями и выполняющих в пределах своей компетенции управленческие действия.

**SWOT-анализ** - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бабосов Е. М. Социальный портрет современного руководителя / Е. М. Бабосов, А. А. Трусъ // Проблемы упр. - 2015. -№ 1(54). - С. 47-53.
2. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Амстронг; под ред. С. К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. С. 832.
3. Травин. В. В. Основы кадрового менеджмента: практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 2001. – с. 276
4. Магура, М. И. Управление мотивацией персонала / М. И. Магура // ГК «Международный институт менеджмента» [Электронный ресурс].
5. Назимов, И. Исследование и классификация профессий с целью эффективного использования и развития кадрового потенциала ' И. Назимов: Упр. персоналом. - 2000. – X. 9. - С. 34—41.

## **Оценка персонала методом Ассесмент Центр**

Оценка команд проводится по специальной технологии - Ассесмент-центр. Программа Ассесмент-центра включает психологические тесты, групповые упражнения, ролевые игры и профессиональные задания. "Assessment Centre" на сегодняшний день является самым комплексным, объективным и оперативным методом оценки персонала. Использование этого метода дает возможность узнать о профессиональном и личностном потенциале менеджеров и специалистов, о наличии формальных и неформальных лидеров, о реальных информационных взаимодействиях, функциональных пересечениях, дублировании или неравномерности рабочей нагрузки.

По результатам проведенной оценки в соответствии с задачами исследования могут быть составлены индивидуальные заключения на сотрудников Компании, заключения по группе, общий отчет по проведенному кадровому мониторингу персонала фирмы.

На основании выявленных в ходе диагностики проблемных зон, ожиданий, профессиональных и индивидуальных ценностей, а также потенциала работников и подразделений разрабатываются целевые мероприятия по дальнейшему развитию и совершенствованию системы управления организацией.

Результаты кадрового мониторинга могут служить основой для оптимизации расстановки кадров, планирования мероприятий по коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями.

## **Социометрическое исследование.**

Данное исследование проводилось для оценки готовности к совместной работе, степени групповой сплоченности, выявления структуры формальных (деловых) и неформальных отношений, наличия подгрупп и неформальных лидеров.

Диагностика формальных отношений осуществлялась по двум критериям - «выбор для совместной работы» и «выбор для совместного решения нестандартных, творческих задач». Для этого респондентам было предложено ответить на вопросы «Кого бы Вы выбрали/не выбрали для совместной работы?» и «Кого бы Вы выбрали/не выбрали для решения нестандартных, творческих задач?». Для оценки неформальных отношений в социометрическом исследовании предлагалось ответить на вопрос «Кого бы Вы выбрали/не выбрали для совместного отдыха?».

Участникам социометрического исследования было предложено сделать выборы внутри группы руководящего состава банка – оценить друг друга, а так же сделать выборы по всему списку сотрудников банка, не ограничивая свои предпочтения только группой менеджеров. Кроме того, в качестве дополнительного параметра, оценивался показатель удовлетворенности психологическим климатом в банке.

