

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

Н.В. МИНЕНКО

Эффективность технологий управления персоналом

Учебно-методическое пособие
по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Белгород

2016

УДК: 005.95(075.8)
ББК: 60.823.3я73
М61

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор Третьякова Л.А.;
кандидат педагогических наук, доцент Епанчинцева Н.Д.

Миненко Н.В.

Эффективность технологий управления персоналом: учебно-методическое пособие / Н.В. Миненко. – Белгород: система «Пегас» НИУ «БелГУ», 2016.

Учебно-методическое пособие по курсу «Эффективность технологий управления персоналом» для магистрантов очной и заочной формы обучения представляет собой теоретический материал и практикум по тому же курсу. Составлено в соответствии с требованиями по обязательному минимуму содержания и уровню подготовки магистра по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, а также в соответствии с учебной программой.

УДК 005.95(075.8)
ББК 60.823.3я73

© Миненко Н.В., 2016
© Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| Тема 1. Теоретические основы формирования технологий управления персоналом | |
| 1.1. Целеполагание и формирование целей организации и системы управления персоналом... | 6 |
| 1.1.1. Целеполагание, виды, свойства целей..... | 6 |
| 1.1.2. Требования к целеполаганию..... | 8 |
| 1.2. Сущность и классификация общих и конкретных функций управления персоналом..... | 8 |
| 1.2.1. Понятие «функции управления персоналом», подходы к их классификации..... | 9 |
| 2.1.2. Методы управления, реализующие функции в системе управления..... | 10 |
| 1.3. Функционально-целевая модель системы управления организацией..... | 11 |
| <i>Вопросы для повторения и закрепления материала</i> | 13 |
| Тема 2. Оценка деятельности персонала | 14 |
| 2.1. Понятие оценки деятельности персонала..... | 14 |
| 2.2. Методы оценки деятельности персонала..... | 15 |
| 2.3. Аттестация персонала как основной метод оценки деятельности работников..... | 17 |
| 2.4. Цели и порядок проведения аттестации..... | 18 |
| 2.5. Методы проведения аттестации..... | 23 |
| 2.6. Совершенствование системы оценки деятельности персонала..... | 24 |
| 2.6.1. Факторы, влияющие на совершенствование системы оценки деятельности персонала..... | 24 |
| 2.6.2. Методы совершенствования системы оценки деятельности персонала..... | 25 |
| <i>Вопросы для повторения и закрепления материала</i> | 26 |
| Тема 3. Оценка эффективности технологий управления персоналом | 27 |
| 3.1. Технологии управления персоналом..... | 27 |
| 3.2. Цели и принципы оценки эффективности технологий управления персоналом в организации..... | 31 |
| <i>Вопросы для повторения и закрепления материала</i> | 35 |

| | |
|--|-----------|
| Тема 4. Совершенствование технологий управления персоналом..... | 35 |
| 4.1. Оценка экономической эффективности технологий управления персоналом..... | 36 |
| 4.2. Расчет затрат, связанных с совершенствованием технологий управления..... | 39 |
| 4.3. Социальная эффективность совершенствования технологий управления персоналом..... | 41 |
| 4.4. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования..... | 43 |
| технологий управления персоналом | |
| | |
| <i>Вопросы для повторения и закрепления материала.....</i> | 43 |
| | |
| Практикум семинарский..... | 44 |
| | |
| Глоссарий..... | 50 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность дисциплины «Эффективность технологий управления персоналом» связана с необходимостью повышения качества подготовки магистров по направлению подготовки 080400.68 Управление персоналом в вопросах, связанных и использованием технологий управления в профессиональной деятельности.

Построение курса направлено на изучение эффективности технологий управления персоналом и использования их на практике.

Состав учебно-методического комплекса включает в себя теоретические материалы, практикум и глоссарий.

Данный курс сориентирован как на самостоятельную познавательную деятельность слушателей, так и на их умение работать с лекционными материалами.

Обратите внимание, что большая часть семинарских заданий предусматривает работу с литературой, умение ее анализировать. При изучении данного курса вам предстоит столкнуться со следующими видами работ: вопросы для обсуждения; тестовые задания. Полная версия УМК представлена в электронном виде на CD и в сетевой программной оболочке «Пегас» по адресу <http://pegas.bsui.edu.ru>.

Почти все лекции дисциплины завершаются выполнением тестовых заданий.

Курс разработан старшим преподавателем кафедры управления персоналом Миненко Н.В.

Тема 1. Теоретические основы формирования технологий управления персоналом

Цель изучения темы: познакомиться с основами технологий управления персоналом

Задачи изучения темы:

1. Познакомиться с понятием цели в системе управления персоналом, видами, свойствами и требованиями к формулированию целей.
2. Изучить сущность и классификацию функций управления персоналом.
3. Познакомиться с понятием функционально-целевой модели системы управления организацией как основы для формирования технологий управления персоналом

1.1. Целеполагание и формирование целей организации и системы управления персоналом

1.1.1. Целеполагание, виды, свойства целей

Одной из главных задач управления персоналом установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целеполагание – это исходный момент в деятельности управления персоналом, приобретающий все большее значение в условиях рыночной экономики. Целеполагание - это практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами.

Определение места и роли целеполагания в процессе управления – один из наиболее важных вопросов теории, что обуславливает необходимость рассмотрения взаимосвязи целеполагания с такими понятиями, как планирование, стратегия и политика. Важнейшим атрибутом управления являются миссия организации, цели и задачи.

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенные виды ее деятельности. При этом определение миссии организации, которая выражает философию и смысл ее существования, выступает в качестве первого этапа целеполагания. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает:

- цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам,

рынкам, технологиям;

- характеристику культуры организации, тип привлекаемых работников.

В некоммерческой организации, каким является, например, высшее государственное профессиональное образовательное учреждение, миссия заключается в удовлетворении потребности населения в определенном роде образовательных услугах, запросов национального и местного хозяйства в высококвалифицированных кадрах. На основе миссии вырабатываются цели организации, которые обладают большей конкретностью, чем миссия.

Цель – фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет определенную мотив, который побуждает к действию ради чего-то. Производственный термин «целеполагание» означает, что действие или поведение можно рассматривать как направленное на достижение цели, т.е. конечного состояния, при котором объект, поведение которого изучается, достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием. Цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако, если цели плохо или неверно определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Можно выделить следующие свойства целей:

1. соподчиненность, т.е. цели подсистем вышестоящего уровня, обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня (вывод: цели формируются сверху – вниз);
2. развертываемость, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными целями. Развертываемость может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню;
3. соотносительная важность.

Цель организации определяет концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Главные цели определяют, что организация намерена делать в среднесрочной перспективе. Цели второго уровня (задачи) формируются для достижения целей первого уровня. Под задачами понимаются результаты, которые должны быть получены в краткосрочной перспективе обычно в течение года. Взаимосвязанное сочетание миссии, целей и задач определяет рамочные условия и направления деятельности организации. Цели организации реализуются через стратегию и тактику.

Тактика – система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Стратегия – основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепций, прогноза или программы, содержащих

методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается несколькими методами:

- метод оценки и анализа внешней среды организации;
- метод диагностического анализа внутренней среды организации;
- метод разработки и анализа стратегических альтернатив;
- метод выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;
- метод оценки стратегии относительно миссии и главной цели организации;
- метод реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

Выбор цели, принявшей форму окончательного решения, позволяет перейти к выработке программы, т.е. к разработке плана действий и к определению необходимых ресурсов для достижения целей.

Правила целеполагания и правила формулировки целей дополняют друг друга. Менеджер должен учитывать важность речевой коммуникации в системе управления.

1.1.2. Требования к целеполаганию

Можно выделить следующие *требования к целеполаганию*:

а) цели должны отражать интересы собственников, в числе которых могут быть отдельные физические лица, институциональные инвесторы либо те и другие вместе;

б) целеполагание как процесс зависит от структуры корпоративного управления, взаимоотношения собственников и менеджеров компании;

в) цели компании могут вступить в противоречия с отдельными людьми и организациями, так или иначе связанными с деятельностью компании, - с группами влияния (если цели компании вступают в противоречие с их интересами, это может создать проблемы в достижении целей);

г) целеполагание должно отражать особенности внешней среды - функционирования экономики и отрасли, в которой оперирует компания;

д) все сотрудники, принимающие решения в компании, должны быть ознакомлены с ее целями, представлять цели своего подразделения в рамках компании, принимать решения и предпринимать действия, направленные на достижение целей компании.

Вся система целей компании должна отвечать требованиям SMART:

1) Цели должны быть связанными с объектом, границы которого четко определены и очерчены;

2) Цели должны быть измеримыми – то, что нельзя измерить, невозможно достичь;

3) Цели должны быть достижимыми – постановка недостижимых целей может привести к тому, что люди просто перестанут работать;

4) Цели должны быть реальными – должны быть понятными и ясными;

5) Цели должны быть определенными во времени.

Целеполагание и целепостановка представляют прямую связь между

субъектом и объектом управления. Обратная связь позволяет произвести оценку результатов реализации целей, т.е. выявить степень целеосуществления. Для каждого подразделения организации существуют собственные цели. Цели подразделений должны входить в цели организации как часть целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

1.2. Сущность и классификация общих и конкретных функций управления персоналом

1.2.1. Понятие «функции управления персоналом», подходы к их классификации

Функции управления персоналом - это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления персоналом.

Имеет место несколько подходов к классификации функций управления персоналом.

По направленности работы с персоналом:

- Социальная функция. Отражается в обеспечении занятости, безопасных условий труда, охраны труда.

- Нормативная или регулятивная. Выражается в установлении условий труда, соблюдении трудового законодательства, правил охраны труда, разрешении трудовых споров. Эта функция вытекает из положения службы персонала как системы урегулирования конфликта между интересами организации и интересами работников и иных субъектов управления персоналом.

- Воспитательная. Отражается в способах мотивации работников.

- Информационно-аналитическая. Заключается в информационном обеспечении деятельности организации.

- Контрольная. Позволяет службе персонала отслеживать складывающуюся ситуацию как внутри организации, так и на рынке труда.

- По характеру выполняемой работы:

- функция делопроизводства (подготовка приказов по личному составу, ведение табельного учета и иные функции);

- административная деятельность (принятие основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, заключение коллективных договоров);

- трудоустройство (прием на работу, ознакомление с рабочим местом, перевод).

- Функции развития персонала (подготовка, оценка кадров, управление карьерой сотрудников).

- Функции поддержания и стабилизации персонала (материальное вознаграждение, социальные вопросы).

- Группа разнородных функций - управление дисциплиной, условия труда, контроль за трудовыми отношениями.

2.1.2. Методы управления, реализующие функции в системе управления

Функции управления персоналом реализуются с помощью определенных методов: организационных, административных, экономических и социально-психологических.

Организационные методы представляют собой установление и регулирование определенных связей и отношений между должностями персонала и элементами его управления. Эти методы носят пассивный характер. Они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление и представляют собой его базу. Они являются первичными по отношению к другим методам.

Административные методы - это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу.

Принципиальная особенность данных методов - субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

Экономические методы представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой: экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата.

Эти методы имеют свои недостатки. Например, они малоэффективны для людей интеллектуальных профессий в тех случаях, где требуется слишком длительный период для получения результата, в случаях выполнения стратегической деятельности.

Социально-психологические методы предполагают побуждение работников к эффективной деятельности и через психологическое моральное и социальное воздействие. Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами персонала. С другой стороны, они необходимы для раскрытия личного потенциала способностей каждого работника. Основная цель этой группы методов - самореализация всех членов коллектива предприятия.

Каждый из перечисленных методов может оказываться оптимальным в конкретных ситуациях. Поэтому все они находят применение в той или иной степени, в соответствии с развивающейся ситуацией. При этом следует подчеркнуть, что в управлении персоналом особое внимание необходимо уделять социально-психологическим методам управления. Это определяется

тем, что сближение формальной и неформальной структур управления в значительной степени опосредуется данным методом.

1.3. Функционально-целевая модель системы управления организацией

Функционально-целевая модель системы управления организацией включает следующие подсистемы управления:

Целевые:

- подсистема управления выполнением плана производства и поставок продукции
- подсистема управления качеством продукции
- подсистема управления ресурсами
- подсистема управления развитием производства
- подсистема управления развитием управления
- подсистема управления социальным развитием
- подсистема управления охраной окружающей среды

Функциональные:

- подсистема управления научно-технической деятельностью
- подсистема управления производством
- подсистема управления экономической деятельностью
- подсистема управления внешнехозяйственной деятельностью
- подсистема управления персоналом
- подсистему линейного руководства
- подсистемы обеспечения управления
- подсистема правового обеспечения
- подсистема информационного обеспечения
- подсистема технического обеспечения
- подсистема нормативного обеспечения
- подсистема обеспечения регламентирующей документацией
- подсистема хозяйственного обеспечения
- подсистема делопроизводственного обеспечения

Одной из функциональных подсистем является подсистема управления персоналом организации.

В состав подсистемы управления персоналом организации входит:

- стратегическое управление персоналом и кадровой политикой
- управление планированием и маркетингом персонала
- управление наймом и учетом персонала
- управление трудовыми отношениями
- управление условиями труда
- управление развитием персонала
- управление мотивацией и стимулированием труда персонала
- управление социальным развитием
- управление развитием организационных структур управления
- управление правовым обеспечением
- управление информационным обеспечением системы управления персоналом

Основным структурным подразделением по управлению кадрами на предприятии является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Роль и местоположение подсистем управления персоналом в системе управления организацией зависит от следующих факторов:

- организационного статуса службы управления персоналом и ее руководителя;
- (состава полномочий и ответственности, их объема и иерархического ранга);
- позиций и отношения первого руководителя организации к кадровой службе;
- уровня организационного развития предприятия и его системы управления;
- от наличия финансовых возможностей для развития кадровой службы;
- от профессионального, интеллектуального потенциала работников службы управления персоналом.

Структурное расположение кадровой службы может быть представлено несколькими вариантами, сложившимися в зарубежной практике.

Вариант 1: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала

рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Вариант 2: служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации.

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако при таком варианте следует исключить опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

В зависимости от масштаба фирмы, специфики деятельности, традиций число и название подразделений кадровой службы, численность сотрудников может меняться. В одной организации могут быть созданы отделы заработной платы, льгот, профессионального развития, в то время как в другой все эти функции выполняет один отдел.

В настоящее время отделы кадров российских предприятий во многих случаях еще не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Раскройте содержание понятия «целеполагание».
2. Охарактеризуйте цели, свойства целей в системе управления.
3. Сформулируйте требования к формулированию целей в системе управления.
4. Перечислите классификацию целей управления персоналом.
5. Опишите методы управления, реализующие цели управления.
6. Охарактеризуйте функционально-целевую модель системы управления организацией.

7. Какие факторы определяют роль и местоположение системы управления персоналом в системе управления организацией? Характер их влияния?

Тема 2. Оценка деятельности персонала

Цель изучения темы: рассмотреть основные положения оценки деятельности персонала

Задачи изучения темы:

1. Познакомиться с понятием «оценка деятельности персонала».
2. Изучить методы оценки деятельности работника.
3. Рассмотреть аттестацию как основной метод оценки деятельности работника, выявить цели и принципы аттестации персонала.
4. Познакомиться с процедурой организации и проведения аттестации.
5. Рассмотреть совершенствование системы оценки деятельности персонала.

2.1. Понятие оценки деятельности персонала

Оценка результатов деятельности работника – это систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов. Текущая периодическая оценка сводится к оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов и к анализу их динамики.

Деловая оценка персонала- целенаправленный процесс, установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности и рабочего места.

Оценка особенностей персонала- регулярная характеристика руководителями своих подчиненных с точки зрения как достигнутых ими результатов, так и того, благодаря чему они достигнуты и как могут быть улучшены.

Разнообразие аспектов оценки работников предприятия:

- оценка рассматривается как элемент управления персоналом;
- оценка как система аттестации кадров;
- оценка как необходимое средство познания качественного состояния трудовых ресурсов предприятия, его слабых и сильных сторон;

- оценка как основа для совершенствования и развития индивидуальных трудовых рис работника;

- результаты оценки являются важным мотивационным фактором улучшения трудовой деятельности и отношения к труду

Классификация целей оценки персонала по Мак-Грегором:

- административные цели оценки: заключаются в принятии кадровых решений администрацией на объективной и регулярной основе

Эти решения могут быть такими:

- повысить в должности;
- понизить в должности;
- перевести на другую должность;
- освободить

- информационные цели оценки: заключаются в обеспечении руководителей необходимой информацией о работе подчиненных и ее исполнителей, а также работников о достижениях и недостатках в их работе

- мотивационные цели оценки: позволяют сориентировать работников на улучшение трудовой деятельности в нужном направлении, определяемом администрацией, а также ругает возможность установить персональные надбавки, различные и виды материального и морального поощрения, вынесение благодарности и др.

Все группы целей оценки взаимосвязаны, усиливают и дополняют друг друга

Основными объектами оценки персонала могут быть:

- результаты труда за определенный период времени;
 - те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям;
 - нынешние и потенциальные способности к работе;
 - черты личности, связанные с выполнением служебных функций
- Под факторами оценки понимают перечень черт человека, которого оценивают Это позволяет получить адекватное представление об этом сотрудника.

Под показателями оценки понимают степень проявления необходимых для работы качеств человека

Критерии оценки- это мерило состояния фактора оценки, удовлетворяет или не удовлетворяет определенные требования

Основные факторы оценки, применимые к большинству работников:

- профессиональное обучение, опыт, навыки;
- моральные факторы (трудолюбие, принципиальность, честность и т д);
- волевые факторы (энергичность, настойчивость, трудолюбие и т д);
- деловые и организаторские способности (инициативность, целеустремленность, собранность и т. д.);
- потенциальные возможности

Дополнительные факторы, помогают глубже раскрыть и уточнить содержание оценки персонала, - это характеристики самой трудовой деятельности, например, управленческая и технологическая сложность работ, масштабность работы, ее творческий характер, комплексность.

Сложность работы работника сферы управления оценивается по таким факторам:

- содержание работы;
- характер и степень ответственности;
- соотношение творческих и стандартных процедур;
- масштабы и сложность руководства;
- самостоятельность, разнообразие и т.д.

2.2. Методы оценки деятельности персонала

Различают методы индивидуальной оценки и групповой оценки.

К методам индивидуальной оценки относятся:

- оценочная анкета, которая представляет собой стандартизированный набор вопросов;
- сравнительная анкета, содержащая перечень действий правильной и неправильной поведения работника на рабочем месте;
- анкета заданного выбора, которая представляет собой перечень основных характеристик поведения личности, расположены по шкале важности;
- шкала рейтинга поведенческих установок, описывающая поведение в решающих ситуациях профессиональной деятельности;
- описания тельный метод оценки, при котором указываются

преимущества и недостатки человека, за которым ведется наблюдение

Методы групповой оценки дают возможность сравнивать эффективность работы персонала внутри группы и сравнивать работников между собой

Здесь различают:

- метод классификации, предусматривает размещение работников от лучшего к худшему;
- метод альтернативной классификации, когда выбирается один лучший и один плохой;
- метод сравнения в парах, когда сравниваются исполнители работ в специально созданных парах и фиксируется количество случаев, когда работник был лучшим в своей паре;
- метод заданного распределения, при котором лицо, оценивает, должна оценивать работников в пределах заранее заданного распределения оценок;

Вообще, все методы оценки персонала делятся на традиционные и нетрадиционные. Традиционные методы сфокусированы на отдельном работнике, основанные на оценке сотрудника руководителем и ориентируются на достигнутые в прошлом результаты.

Нетрадиционные методы рассматривают рабочую группу как основную единицу организации и делают акцент на оценке работника коллегами и на способности работать в группе. Учитывается не только успешное выполнение прежнего или нынешнего задачи, но и способность, желание и стремление к профессиональному развитию, освоение новых работ и задач

Примерами нетрадиционной оценки может быть аттестация работника.

2.3. Аттестация персонала как основной метод оценки деятельности работников

Аттестация - периодическая оценка персоналу, принадлежащий к традиционным методам. При аттестации оценивается эффективность выполнения должностных обязанностей по стандартным критериям в межаттестационный период.

Аттестацию необходимо проводить систематически, не реже одного раза в течение 3 лет.

На предприятиях аттестация проводится в соответствии с положением об аттестации руководителей и специалистов, действующей на предприятии. Организует эту работу служба управления персоналом при активном участии руководителей структурных подразделений. Работа по проведению аттестации охватывает следующие этапы:

- подготовка к проведению - определяются сроки проведения аттестации.

Состав аттестационной комиссии; работники, подлежащих аттестации, на этом этапе готовят отзывы, характеристики, аттестационные письма ты, проводится разъяснительная работа о целях и порядке проведения аттестации;

- непосредственное проведение аттестации происходит во время заседания аттестационной комиссии, на котором заслушивают работника, рассматривают отзывы, характеристики, заполняют аттестационный лист;

- принятие решений по результатам аттестации может быть таким: соответствует должности; соответствует должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год; не соответствует должности.

По итогам аттестации издается приказ по предприятию, в котором утверждаются разработанные мероприятия по улучшению работы, изменения в расстановке кадров, зачисляются перспективные работники в резерв на продвижение, поощряются положительно аттестованы работник.

В приказе указывается, кого повысить или понизить в должности, кому изменить квалификационную категорию, повысить или понизить оклад, установить надбавки, освободить от должности. Документы по результатам аттестации хранятся в личном деле работника.

Не подлежат аттестации лица, работающие менее одного года на предприятии, молодые специалисты в течение трех лет после окончания высших учебных заведений, беременные женщины и женщины, имеющие детей до 3 лет.

Целью текущей оценки персонала является определение деловых и личных качеств работников в межаттестационный период. Текущая оценка позволяет выявить заслуги работников в достижении конечных результатов работы подразделения или предприятия в целом, а также результатов его индивидуальной работы.

Текущая оценка является определяющей в распределении премий, поощрений, вознаграждений, она очень важна при подготовке к аттестации, ее результаты учитываются в составлении характеристик, отзывов, она должна быть и учтена в решении, которое принимает аттестационная комиссия. Составными текущей оценки являются личные достижения человека и вклад каждого работника в общее дело.

2.4. Цели и порядок проведения аттестации

Порядок организации и проведения аттестации предполагает четкое предписание:

- сроков (периодичности) проведения аттестации;
- технологии аттестации, ее форм (процедур);

- распределения сфер ответственности за разработку и проведение мероприятий по аттестации;
- порядка реализации результатов (итогов) аттестации.

Внедрению системы оценки и аттестации персонала должен предшествовать предварительный этап, содержание которого заключается в следующем:

1. Высшее руководство организации специальным распоряжением должно уведомить руководителей структурных подразделений и сотрудников предприятия о том, в какие сроки и для чего проводится аттестация персонала, какие цели и задачи она преследует, какие выгоды для организации в целом и для каждого сотрудника в отдельности она принесет.

2. В своем распоряжении (обычно подписанном руководителем кадровой службы и утвержденном одним из высших должностных лиц предприятия) руководство должно:

1) объявить о том, кто будет готовить методическое обеспечение аттестации (оценки), т.е. разрабатывать цели, задачи, процедуры аттестации и т.п. В ходе этой работы должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- какая форма аттестации (собеседование, анкетирование, аттестационные формы) в наибольшей степени подходит специфике организации?

- кто будет проводить конкретные аттестационные мероприятия (собеседование, обработку результатов, подведение итогов и т.п.)? Кто будет включен в состав аттестационной комиссии?

- в какой форме лучше всего подводить итоги аттестации?

- в какой степени рядовые сотрудники будут вовлечены в процесс подготовки и проведения аттестации?

2) определить перечень документов, который должен быть разработан до начала аттестации;

3) определить ориентировочные сроки проведения первой аттестации и период, в течение которого все участники аттестации должны ознакомиться с процедурами и документами по аттестации и высказать мотивированные замечания и предложения.

Регулярная аттестация позволяет:

- определить и оценить знания, умения и качества работников;
- выявить, оценить и развить сильные стороны работника;
- определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- определить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины;

- оценить интегральное состояние персонала предприятия.

В Трудовом кодексе РФ, действующем с 2002 года, недостаточная квалификация работника, подтвержденная результатами аттестации, может явиться причиной расторжения трудового договора по инициативе работодателя (статья 81). Это положение, введенное в трудовое законодательство впервые, безусловно, повышает роль аттестации персонала в трудовых отношениях и является шагом вперед в создании реального рынка труда. Выдержка из Трудового кодекса РФ (статья 81), иллюстрирующая описанное положение, приводится ниже. Законодательные акты, регулирующие порядок проведения аттестации, в России не приняты. Поэтому регламент проведения аттестации определяется руководством предприятия. Тем не менее, за время регулярного проведения аттестации в советское время накопился определенный опыт ее проведения. С некоторыми поправками он может быть адаптирован к сегодняшним условиям российской рыночной экономики.

Правила проведения аттестации в организации:

1) оценочное собеседование проводит специально создаваемая **аттестационная комиссия**, куда, как правило, входят:

- представители руководства;
- руководители подразделений;
- представитель (представители) кадровой службы и отдела труд зарплат;
- иногда - представитель профсоюза.

2) Сроки и графики проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до ее начала.

3) На каждого работника, проходящего аттестацию, его непосредственным руководителем оставляется письменная характеристика, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт и соблюдение им трудовой и исполнительской дисциплины.

4) Характеристика на аттестуемого вместе с аттестационным листом, в котором отражены результаты предыдущей аттестации, предоставляется в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели до аттестации.

5) Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с представленной на него характеристикой не менее чем за две недели до аттестации.

6) На заседание комиссии приглашается непосредственный руководитель аттестуемого, который коротко представляет своего подчиненного.

7) Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы, заслушивает сообщение аттестуемого о его работе, задает необходимые вопросы.

8) По итогам аттестации на каждого работника, прошедшего эту

оценочную процедуру, заполняется аттестационный лист.

9) На основе этих данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

10) В случае положительных результатов аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении на вышестоящую должность, поощрении за достигнутые успехи, изменении заработной платы или наоборот.

Этапы проведения аттестации

Организация аттестации работников проходит в три этапа.

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

Подготовительный этап.

Задачи этапа:

1) проведение совещания с руководством компании для уточнения целей и задач аттестации;

2) разработка и утверждение комплексного плана подготовки и проведения аттестации;

3) разработка и утверждение необходимой документации: приказа руководства о проведении аттестации, разработка или переработка положения об аттестации, аттестационных и оценочных листов, бланков и форм, которые могут использоваться в работе аттестационной комиссии;

4) подготовка списка работников, подлежащих аттестации;

5) подготовка должностных инструкций аттестуемых;

6) формирование и утверждение состава аттестационной комиссии;

7) составление и утверждение графика проведения аттестации; выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;

8) подготовка инструкций для руководителей, проводящих аттестацию;

9) подготовка инструкций, регламентирующих работу аттестационной комиссии;

10) подготовка и тиражирование бланков, типовых форм, необходимых для проведения аттестации;

11) оповещение работников о сроках проведения аттестации;

12) обучение лиц, отвечающих за оценку персонала в ходе аттестации (руководителей и членов аттестационных комиссий);

13) определение порядка обработки, анализа и хранения информации, полученной при проведении аттестации.

14) проведение руководством компании совещания для четкой постановки целей аттестации перед членами аттестационных комиссий и руководителями подразделений.

15) проведение краткосрочного обучения для членов аттестационных комиссий и всех руководителей, так или иначе вовлеченных в процесс подготовки и проведения аттестации.

Проведение аттестации.

Задачи этапа:

Проведение аттестации включает как решение ряда организационных вопросов, так и работу с информацией, поступающей в аттестационную комиссию. В целом можно выделить три крупных направления работы.

1) Подготовка *информации*, которая позже будет представлена в аттестационную комиссию. Работники, подлежащие аттестации, их непосредственные руководители или эксперты, которым поручена оценка аттестуемого, заполняют необходимые стандартные формы.

2) *Сбор и проверка информации* на аттестуемых для последующего предоставления аттестационной комиссии.

3) *Проведение заседаний аттестационной комиссии* в соответствии с установленным графиком и установленной процедурой и подготовка заключений по каждому аттестованному работнику.

Регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает:

- представление аттестуемого работника его непосредственным руководителем.

- обсуждение материалов, представленных на работника.

- члены аттестационной комиссии задают работнику вопросы, призванные выявить уровень профессиональной успешности и его деловой потенциал.

- в ходе заседания ведется протокол. Протоколирование хода заседания входит в обязанности секретаря аттестационной комиссии.

- заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов.

Подведение итогов аттестации.

При проведении аттестации руководство организации должно постараться решить следующие вопросы:

- формирование кадрового резерва;
- потребность в обучении и повышении квалификации;
- кадровые перемещения;
- изменения заработной платы.

Основные ограничения, снижающие эффект от проведения аттестации:

1. Большие временные затраты членов аттестационных комиссий.

2. Несогласованность в работе членов аттестационных комиссий которые имеют часто различные взгляды на цели и саму процедуру проведения аттестации, разную степень подготовки к аттестационному собеседованию.

3. Отстраненность высшего руководства от самого процесса аттестации, от этапа оценки ее результатов и этапа принятия решений на основе полученных результатов.

4. Формализм в проведении аттестации, когда на первый план выходит само проведение процедуры («для галочки»), а не решение задач ради которых, собственно, аттестация и проводится.

5. Иногда делаются попытки свести всю аттестацию к экспертной оценке аттестуемых.

2.5. Методы проведения аттестации

Методы проведения аттестации:

1) комплексный метод, в основе которого лежит сочетание оригинальных методов: "мозговой штурм", анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки. Идея этого метода заключается в том, что для всех аттестуемых предлагается типовой набор вопросов, моделирующих портрет личности человека.

В предлагаемой методике аттестации использованы матричная модель оценки качеств и "теория весов" в определении "реального образа" работника. В матричной модели имеется 25 качеств аттестуемого, по каждому из которых есть семь формализованных характеристик. В определении набора качеств использована матричная модель рабочего места сотрудника и анкета "Вакансия" с тем, чтобы установить потенциал работника и индивидуальный вклад в конечные результаты организации. При построении характеристик использована "теория весов", позволяющая измерить различные виды поведения аттестуемого от идеального ("ангел") до негативного образа ("черт"). Характеристики позволяют членам аттестационной комиссии сделать "съемку образа" на период аттестации экспертным образом.

2) Анкета Аттестация" является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включает семь сравнительных характеристик по признаку "от отличного к

плохому", из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристикам баллы от 7 до 1 и суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых.

3) Экспертные оценки. Могут быть различного рода таблицы позволяющие оценить дифференциальные и интегральные характеристики.

4) В последнее время в России начинает применяться система оценки персонала, принятая на западных фирмах. В отличие от российских систем аттестации работников она включает (и начинается) с самооценки. Самооценка позволяет самому сотруднику оценить свои сильные и слабые стороны и скорректировать их при необходимости. Кроме того, самооценка добавляет в оценку сотрудника психологические моменты, так как позволяет руководителю понять, адекватно ли сотрудник оценивает себя (а иногда и раскрыть сотрудника с неизвестной для руководителя стороны). Подобная аттестация проводится один раз в год, после окончания календарного года. Пример подобной формы приведен ниже.

5) Оценочная шкала работника при аттестации персонала предприятия может быть построена по-разному. Основными вариантами оценочных шкал являются:

а) уровень соответствия показателя предъявляемым требованиям:

- соответствует - не соответствует;

- выше - соответствует - ниже;

б) качественная оценка качеств работника: - низкая - средняя - высокая;

в) количественная балльная оценка качеств работника.

2.6. Совершенствование системы оценки деятельности персонала.

2.6.1. Факторы, влияющие на совершенствование системы оценки деятельности персонала.

Факторы, влияющие на совершенствование оценки деятельности персонала, классифицируются по разным признакам.

По содержанию факторы делятся на организационные, экономические, технические, физиологические, социально-психологические, по форме воздействия — на факторы прямого и косвенного воздействия, по продолжительности воздействия они могут быть кратковременными и длительного воздействия.

По степени формализации различают факторы количественно измеримые и неизмеримые. По содержанию факторы можно подразделить на:

- организационные — рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;

- экономические — система материального поощрения и материальной ответственности;
- технические — технический уровень, механовооруженность труда, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- физиологические — санитарно-гигиенические условия труда;
- социально-психологические — межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По форме воздействия различаются факторы прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на эффективность управленческого труда.

К таким факторам обычно относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления и т.п.

Факторы косвенного воздействия оказывают опосредованное влияние на работу организации. К ним относят психологический климат коллектива, стиль управления, динамику формальных и неформальных групп и др.

По продолжительности воздействия выделяют факторы кратковременного и длительного воздействия.

Кратковременное воздействие могут иметь, например, нарушения трудовой дисциплины. Большинство факторов имеют длительное воздействие: к ним относятся стиль управления, психологический климат и т.п.

По степени формализации факторы, влияющие на эффективность управления, могут быть подразделены на факторы количественно измеримые и неизмеримые. Количественно измерить можно, например, уровень механизации управленческого труда, интенсивность информационных потоков и т.п.

В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и др. не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы.

2.6.2. Методы совершенствования системы оценки деятельности персонала.

Методы совершенствования системы оценки деятельности персонала:

1. *Экспертная оценка.* Заключается в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования, на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы. Анкетирование проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является субъективность оценок, связанная с межличностными отношениями в коллективе.

2. *Метод бенчмаркинга.* Заключается в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель

абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности;

3. *Метод подсчета отдачи инвестиций* («return of investment») – на основании расчета показателя $ROI = \text{Доход} / \text{ЗРС} - \text{затраты на рабочую силу}$.

4. *Методика Д. Филлипса*, включающая в себя определение следующих показателей:

1) Абсентеизм – уклонение от выполнения работы без уважительных причин (прогулы и пр.). Показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма): $ПО = ЧП + КСУ$, где ПО – показатель отсутствия на рабочем месте; ЧП – число прогулов; КСУ – количество работников, уволившихся неожиданно.

2) Показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число работников, удовлетворенных своей работой, выраженное в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга);

3) Критерий, характеризующий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии.

4. *Методика Д. Ульриха*, включающая в себя:

▪ показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы;

- показатели скорости бизнес-процессов;
- расходы на проведение специальных программ и инициатив и их результаты (является, по сути, аналогом показателя ROI, описанного выше);
- скорость бизнес-процессов до нововведений и после;
- навыки работника, лояльность к руководству, моральный климат в коллективе.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Раскройте содержание понятия «оценка деятельности персонала».
2. Перечислите и охарактеризуйте методы оценки деятельности работника.
3. Опишите аттестацию как основной метод оценки деятельности работника.
4. Сформулируйте цели и принципы аттестации персонала.
5. Опишите процедуру организации и проведения аттестации.
6. Опишите совершенствование системы оценки деятельности персонала.
7. Познакомьтесь с понятием «оценка деятельности персонала».
8. Изучить методы оценки деятельности работника.
9. Рассмотреть аттестацию как основной метод оценки деятельности работника, выявить цели и принципы аттестации персонала.
10. Познакомьтесь с процедурой организации и проведения аттестации.
11. Рассмотреть совершенствование системы оценки деятельности персонала.

Тема 3. Оценка эффективности технологий управления персоналом

Цель изучения темы: рассмотреть оценку эффективности технологий управления персоналом

Задачи изучения темы:

1. Познакомиться с понятием «технологии управления персоналом».
2. Выявить цели и принципы оценки эффективности технологий управления персоналом.
3. Рассмотреть методы оценки эффективности технологий управления персоналом.

3.1. Технологии управления персоналом

Технологии управления персоналом представляют собой систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал.

Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами внутри компании и уставом.

Технология – это инструмент воздействия, использование которого может быть поручено различным внутриорганизационным субъектам. Именно поэтому важно классифицировать технологии и определить диапазон их использования.

Все технологии управления персоналом можно разделить на несколько классов на основании нескольких признаков.

Во-первых, все технологии разделяются по признаку цели. Данную классификацию предлагает Т.Ю.Базаров. По этому признаку технологии управления персоналом делятся на:

- Технологии формирования персонала;
- Технологии поддержания работоспособности персонала;
- Технологии обеспечения инновационного процесса.

Во-вторых, технологии управления персоналом различаются по признаку причины их появления:

- Технологии плановых мероприятий;
- Технологии экстренных мер.

В-третьих, технологии управления персоналом можно разделить в соответствии с масштабом их применения:

- Технологии управления персоналом организации в целом;
- Технологии управления отдельными персонал-группами;

- Технологии управления отдельными сотрудниками.

В-четвертых, технологии управления персоналом могут быть разделены в соответствии с признаком определенности:

- Апробированные технологии;
- Экспериментальные технологии.

Для организации особо важно, кто является автором технологий. По происхождению все технологии можно разделить на:

- Традиционные, повсеместно используемые в практике деятельности кадровых служб (например, технологии кадрового учета). Данные технологии частично имеют законодательное закрепление, частично являются результатом профессионального наследования.

- Отраслевые, являющиеся результатом деятельности особых отраслевых органов и служб. Эти органы разрабатывают технологическое обеспечение деятельности кадровых служб отрасли, в основном – на уровне примерной модели.

- Профессиональные, создаваемые специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций. Эти технологии учитывают специфику конкретной организации и особенность момента, для которого строится технология. Однако необходимость учета многих параметров делает эти технологии весьма затратными и, как следствие, дорогими.

- Инновационные – созданные службой управления персоналом организации для разрешения актуальных проблем организации и реализации стратегии организационного развития. Формирование и внедрение таких технологий требует высокой квалификации специалистов службы и высокого организационного статуса службы управления персоналом.

Еще одна классификация технологий управления персоналом связана с определением субъекта управления. По этому признаку технологии можно разделить следующим образом:

- Технологии, реализуемые специалистами службы управления персоналом;
- Технологии, реализуемые службой управления персоналом совместно с руководителями подразделений и организации в целом;
- Технологии, реализуемые руководителями подразделений под контролем специалистов службы управления персоналом.

В зависимости от того, какие средства используются для достижения управленческой цели, технологии управления персоналом делятся на четыре группы:

- Административные технологии. Эти технологии опираются на юридически закрепленные нормы, правила и стандарты. Основу административных технологий составляет законодательная база: Конституция, Трудовой Кодекс, ведомственные инструкции и правила, локальные

нормативные акты. Сутью административных методов является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений. Трудности использования административных технологий связаны с тем, что практически невозможно найти систему норм, полностью и непротиворечиво трактующих конкретные обстоятельства. Именно поэтому административные методы должны быть подкреплены системой учета (фиксации) конкретных неоспоримых фактов (опозданий и отсутствия сотрудника на рабочем месте, несоблюдение сроков выполнения заданий, решение трудной задачи, принятие на себя ответственности при экстремальных обстоятельствах и т.д.) В любом случае административные технологии венчаются созданием документов, фиксирующих факты, и представляют собой особую систему формального описания деятельности сотрудников в организации.

•Экономические технологии. Данные технологии связаны с использованием в качестве средства управления экономической выгоды. Экономические технологии могут быть сформированы как система санкций, система стимулирования, система поощрения, система вознаграждения. Данные технологии применяются не только с целью управления производительностью труда, но и как средство формирования новых отношений между подразделениями организации. Введение экономической парадигмы в практику управления персоналом активизирует внимание к персоналу как капиталу организации и позволяет каждого сотрудника рассматривать как носителя внутриорганизационного капитала. Такой подход заставляет сотрудников любого уровня активнее участвовать в процессе управления организацией, в частности – за счет управления акциями предприятия, находящимися в распоряжении сотрудников.

•Организационные технологии. Этот вид технологий связан с использованием ресурсов, которыми обладает организация, с целью управления персоналом. В качестве основных ресурсов организации выступают: а) пространственные ресурсы - площади, на которых разворачивается деятельность сотрудников; б) временные ресурсы – объем времени, в течение которого сотрудники обязаны выполнять работу; в) способы организации деятельности сотрудников; г) способы организации взаимодействия сотрудников. Организационные технологии сопряжены с описанием бизнес-процессов, упорядочиванием этих процессов и повышением их эффективности за счет реорганизации способов. В результате появляются такие технологии управления персоналом как гибкий рабочий график, система постоянно действующих семинаров, on-line коммуникация и т.д.

•Социально-психологические технологии. Использование этих технологий наиболее выгодно для организации, так как средство, лежащее в их основе, появляется с появлением самого персонала. Этим средством являются человеческие отношения. Упорядочивание отношений, их структурирование в соответствии с целями организации и становится предметом ведения социально-психологических технологий. Эти технологии призваны совместить формальные и неформальные способы оценки людьми друг друга, утвердить и

поддерживать статус сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами. В результате использования социально-психологических технологий в качестве эффектов управления начинают выступать важные, но трудно уловимые феномены: лояльность, верность, гордость. Социально-психологические технологии формируют состояние персонала организации, которое само по себе может стать не только конкурентным преимуществом, но и брендом.

Конкретная технология, используемая службой управления персоналом, может содержать черты многих из перечисленных классов технологий. Самое главное при построении технологии понимать, какими средствами располагает организация и кто из субъектов управления готов к активной деятельности в рамках предполагаемой технологии.

Наиболее распространенные технологии затрагивают такие базовые задачи управления персоналом, как найм и оценка персонала, внутриорганизационное обучение, мотивация деятельности и др.

С этой точки зрения технология управления персоналом – это совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

Такая технология включает в себя следующие этапы управления: найм персонала, расстановка, деловая оценка, адаптация и высвобождение персонала.

Наем персонала – комплекс действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечением на работу начинается управление персоналом.

Существует два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией). Найм персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Под расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени соответствия решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы его развития;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;

- определение способов внешней мотивации работника.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающиеся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Выделяют два направления трудовой адаптации: производственную и внепроизводственную адаптацию. Производственная адаптация происходит непосредственно на рабочем месте в коллективе, который уже сформировался (проходит труднее) или еще несформированном (проходит легче, так как работник сам формирует круг общения). Внепроизводственная адаптация происходит во время обеденного перерыва, послерабочее время, отпуска. Заключается в общении между сотрудниками в неформальной нерабочей обстановке.

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение – прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником. Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Это позволяет регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Технология управления персоналом существует в любой организации и является ее неотъемлемой частью. Она может быть прописана в нормативных внутренних документах и быть частью устава организации, проявляться в стиле руководства компанией, зависеть от политики руководства, внешних факторов, коллектива в целом. Так же, технология может не иметь прописанных положений и являться очень гибкой структурой всей системы управления персоналом.

3.2. Цели и принципы оценки эффективности технологий управления персоналом в организации

В настоящее время все острее возникает необходимость рассмотрения существующих методологических подходов и методик оценки эффективности управления персоналом в целом, и технологий управления персоналом в частности, на основе введения количественных значений, с целью выбора методологического подхода.

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Их обычно связывают с обеспечением эффективности всего предприятия и с этой точки зрения технология управления персоналом – деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации, поэтому выделяют две группы критериев, или

показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом: психологические и непсихологические.

К психологическим относится:

- удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом;
- мотивация членов коллектива;
- авторитет руководителя;
- самооценка коллектива.

К непсихологическим критериям относится:

- действенность;
- экономичность;
- качество;
- производительность;
- нововведения;
- прибыльность.

Однако столь детальная и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима на практике. К тому же некоторые показатели, например «удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом» и «самооценка коллектива», во многом дублируют друг друга. Поэтому представляется целесообразным использование более конкретной и простой трактовки эффективности управления персоналом.

Эффективность в общем виде является характеристикой протекания любого процесса и выражает «его экономическую, социальную, экологическую и иную результативность или степень достижения поставленной цели».

А эффективность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках.

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность».

Общая модель эффективности, учитывая различные аспекты управления персоналом, может быть охарактеризована по трем параметрам:

- 1.Реализация задач (экономическая эффективность) – производственная деятельность и вклад в общий успех организации;
- 2.Восприятие труда (социальная эффективность) – удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;
- 3.Партиципация (социальная эффективность) – участие в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.

В научной литературе разработан вопрос об операционализации эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирических проверяемых показателей. Так, Е. Витте выделяет пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертая и пятая – эффективность социальную:

- 1.Эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения

спроса);

2. Материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения – отклонение от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);

3. Нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения – точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, редукция неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);

4. Установки по отношению к труду (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, взятие на себя ответственности и др.);

5. Установки по отношению к другим индивидам (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.);

При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, а социальная эффективность – как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность, пребыванием в коллективе, общением с руководством, товарищами и т.д.) Главные показатели социальной эффективности – удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом.

Известные немецкие авторы Й.Хентце, А.Каммел и К.Линдерт, трактуя эффективность как «достижение цели или решение задачи с наименьшими издержками», дают достаточно дифференцированную характеристику экономической и социальной эффективности. Согласно их трактовке, экономическая эффективность означает реализацию персоналом организационных целей и прежде всего производительности труда и рентабельности по принципу экономического использования ограниченных ресурсов. Ковалев В.В. в своих исследованиях рассматривает понятие «эффективность» как экономическую категорию и определяет ее как «относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта».

В общем виде структуру затрат на персонал можно представить следующим образом:

1. основные затраты на персонал – затраты на заработную плату;

2. дополнительные затраты на персонал – выплаты и различные фонды социального страхования, выплаты отпускных и оплата больничных и т.д.;

3. добровольные и дополнительные расходы на персонал – социальные услуги организации и расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников.

Социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение в процессе

руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Кроме того, социальная эффективность в свою очередь имеет два основных измерения. Это ориентация на работу и ориентация на отношения с другими людьми.

Смысл понятия «социальной эффективности» управления персоналом можно выразить как развитие потенциала персонала организации, особенно управленческого.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала. Потребности персонала в общем виде могут быть сведены к трем видам потребностей:

1. потребности существования – включает в себя, в общем виде, удовлетворение потребностей персонала в средствах к существованию и жилище;

2. потребности взаимоотношений – включает в себя удовлетворенность потребностей персонала во взаимоотношениях с внешней средой (социально-психологический климат в коллективе);

3. потребности в росте (самовыражении) – может быть удовлетворена посредством помощи работнику в личностном и профессиональном развитии, а также в предоставлении работнику возможности творческого самовыражения.

Для определения социального эффекта используют следующие показатели:

1. заработная плата в сумме с социальными выплатами (услугами);

2. степень удовлетворенности персонала жильем;

3. текучесть кадров в организации;

4. анализ структуры причин увольнения;

5. показатель социальной напряженности в коллективе;

6. интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;

7. объем рацпредложений, внесенных работником.

Организационная эффективность – эффективность организации управления персоналом и неотъемлемая часть социально-экономической эффективности управления персоналом.

Организационная эффективность должна выражать способность системы управления персоналом достижения заданной социально-экономической эффективности.

Организационный эффект должен выражать суть организационной эффективности организации управления персоналом. Следовательно, при определении организационного эффекта должна быть учтена степень организационной готовности данной системы к функционированию.

Эффективность технологий управления персоналом должна учитывать все три компонента категории «эффективность»: экономическую, социальную и организационную.

В основу оценки эффективности технологий управления персоналом положены следующие принципы:

1. оценка эффективности организации управления персоналом должна иметь количественное выражение и носить интегральный характер, то есть учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень

эффективности;

2. оценка эффективности организации управления персоналом может быть обеспечена системой показателей, включающих в себя несколько иерархических уровней и отражающих степень достижения заданного результата;

3. основным заданным результатом следует считать потребность организации в персонале требуемого количества и качества;

4. основным результатом, достигнутым в процессе организации управления персоналом, следует считать изменения в состоянии персонала, кадровой ситуации в организации за конкретный период;

5. конечный полезный результат, отражающий реальный социально-экономический эффект, получается путем корректировки основного результата, механизмом которой является совершенствование организации управления персоналом.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Раскройте содержание понятия «технологии управления персоналом».
2. Перечислите классификацию технологий управления персоналом.
3. Раскройте понятие «эффективность технологий управления персоналом».
4. Перечислите цели оценки эффективности управления персоналом.
5. Перечислите принципы оценки эффективности управления персоналом.
6. Перечислите методы оценки эффективности управления персоналом.

Тема 4. Совершенствование технологий управления персоналом

Цель изучения темы: познакомиться с основами экономических и эффективных технологий управления персоналом

Задачи изучения темы:

1. Познакомиться с методами оценки экономической эффективности технологий управления персоналом.

2. Рассмотреть расчет затрат, связанных с совершенствованием технологий управления
3. Рассмотреть социальную эффективность совершенствования технологий управления персоналом
4. Рассмотреть взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом

Анализ существующих технологий управления персоналом, целей и принципов оценки эффективности технологий управления персоналом, позволяет представить методы и расчеты для их оценки, на основе которых могут быть выработаны соответствующие рекомендации по их совершенствованию.

В связи с тем, что эффективность технологий управления персоналом должна учитывать такие компоненты категории «эффективность», как экономический, социальный, рассмотрим методику, позволяющую оценить социальную и экономическую эффективность совершенствования технологий управления персоналом.

4.1. Оценка экономической эффективности технологий управления персоналом

Экономическая эффективность управления организацией — многофакторное комплексное понятие. При оценке эффективности управления следует исходить из поставленных перед системой управления целей и результатов производства. Судить об эффективности управления нужно не только по эффективности системы управления, но и по эффективности производственной системы организации-производителя и организации, эксплуатирующей (использующей) изделие или услугу.

Сказанное выше в полной мере относится к совершенствованию технологий управления персоналом.

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций; осуществления ряда функций с применением персональных компьютеров и других технических средств управления и т.п.

Экономический эффект в сфере производства образуется за счет уменьшения простоев в производстве, непроизводительных расходов, снижения сверхурочных часов работы, устранения сверхнормативных запасов материальных ресурсов, снижения себестоимости продукции (услуг), повышения производительности труда, качества продукции (услуг) и т.п.

Экономический эффект в сфере эксплуатации продукции (услуг) образуется за счет уменьшения текущих издержек по использованию продукции (например, удельных расходов на ремонт, расходование горючего) и т.п.

При оценке экономической эффективности технологий управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления технологии, выборе лучшего варианта) может быть использован следующие **обобщающие показатели**.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) Net present value, общепринятое сокращение — NPV, определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или это превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Рассчитывается чистый дисконтированный доход по формуле:

.

где $R(t)$ – результаты, достигаемые на t -ом шаге расчета, руб.;

$S(t)$ – затраты на t -ом шаге расчета, руб.;

T – горизонт расчета, лет;

E – норма дисконта, доли единицы.

Норма дисконта – это приемлемая для инвестора норма дохода (прибыли) на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения.

Для определения чистого дисконтированного дохода следует обосновать норму дисконта. При этом следует учитывать следующие факторы:

- уровень инфляции;
- процент по депозитам банков;
- среднюю доходность ликвидных ценных бумаг;
- субъективные оценки инвестора, основанные на его знаниях и опыте работы;
- цену капитала, если финансирование инвестиционного проекта осуществляется из нескольких источников.

Дисконтирование по цене капитала осуществляется в случаях, если используются разные источники финансирования инвестиционного проекта, например, собственные и заемные средства инвестора, имеющие различную доходность.

Цена капитала CC – это доход на рубль авансированного капитала, определяемая как средневзвешенная арифметическая величина с учетом доходности каждого источника финансирования инвестиционного проекта.

Логика критерия чистого дисконтированного дохода такова:

1. Если ЧДД < 0, то проект убыточен.

2. Если ЧДД = 0, то это не прибыльный и не убыточный инвестиционный проект. В случае его принятия благосостояние организации не изменится, но в то же время объемы производства возрастут, компания увеличится в масштабах.

3. Если ЧДД > 0, то это прибыльный инвестиционный проект.

При оценке альтернативных вариантов лучшим будет тот инвестиционный проект, чистый дисконтированный доход которого больше.

В качестве начального года расчетного периода принимается год начала финансирования проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом, включая проведение научных исследований. Конечный год расчетного периода определяется моментом завершения всего жизненного цикла мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом, включающего разработку, внедрение, а также использование результатов осуществления мероприятий на практике. Конечный год расчетного периода может определяться плановыми или нормативными сроками.

Интегральный экономический эффект от совершенствования системы и технологии управления персоналом складывается из трех составляющих,

$$\Theta_{\text{инт}} = \Theta_{y_1} + \Theta_{y_2} + \Theta_{y_3} - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y,t} \times \alpha_t,$$

поэтому формулу расчета Эинт можно написать в виде:

где Θ_{y_1} — экономический эффект в сфере управления;

Θ_{y_2} — экономический эффект в сфере производства;

Θ_{y_3} — экономический эффект в сфере эксплуатации продукции;

$$\sum K_{y,t}$$

— предпроизводственные затраты в t-м году расчетного периода.

$$\Theta_{y_2} = \sum_{t=t_n}^{t_k} P_{y,t} \times \alpha_t - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y,t} \times \alpha_t,$$

где $P_{y,t}$ — экономические результаты — экономия текущих расходов на управление в t-и году расчетного периода в результате осуществления мероприятий; $K_{y,t}$ — затраты — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий в t-и году расчетного периода.

$$\Theta_{y_2} = \sum_{t=t_n}^{t_k} P_{y_2^t} \times \alpha_t - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y_2^t} \times \alpha_t,$$

где P , — экономические результаты — экономия текущих расходов на производство в t -и году расчетного периода в результате осуществления мероприятий; K , — затраты — капитальные вложения в производство, связанные с внедрением мероприятий в t -м году расчетного периода.

4.2. Расчет затрат, связанных с совершенствованием технологий управления

Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом (K_y) включают составляющие:

K_{y1} — предпроизводственные затраты;

K_{y2} — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий, и равны

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}.$$

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^n (Z_i \times M_i) \times K_d \times K_c + Z_p,$$

где Z_i — месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.; M_i — количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой оргпроекта; n — количество работников, занятых

разработкой оргпроекта; K_d — коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату; K_c - коэффициент, учитывающий размер единого социального налога; Z_p — другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию компьютеров и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (K_{y2}), определяются по формуле:

$$K_{y2} = K_{т.с.у.} + K_{т.м.н.} + K_{и} + K_{с.р.з.} + K_{п.к.} + K_{о.с.} - K_{в.}$$

где $K_{т.с.у.}$ — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам)

$K_{т.м.н.}$ — затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к компьютерам принимаются равными 10% их стоимости для укрупненных расчетов);

$K_{и}$ — затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{с.р.з.}$ — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:

$$K_{с.р.з.} = C \times П \times Н,$$

где C — стоимость 1 м³ здания, помещения, руб.; $П$ — площадь здания, помещения, м²; $Н$ — высота этажа здания, помещения, м;

$K_{п.к.}$ — затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$K_{о.с.}$ — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей

информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

K_v — сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство (K_{y3}), обусловленные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов:

$$K_{y3} = K_{зд} + K_c + K_{об} + K_{и} + K_{осн} + K_o - K_{л},$$

где $K_{зд}$ — капитальные вложения в производственные здания; K_c — капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства; $K_{об}$ — капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства; $K_{и}$ — капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь; $K_{осн}$ — капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент; K_o — капитальные вложения в оборотные фонды; $K_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

$$K_{y4} = K_{и} - K_{ил},$$

где $K_{и}$ — капитальные вложения при использовании этой продукции; $K_{ил}$ — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

4.3. Социальная эффективность совершенствования технологий управления персоналом

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных изменений можно отнести следующее:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия совершенствования технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Характеристику социальных результатов совершенствования технологии управления персоналом представим в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

1. Подсистема планирования и маркетинга персонала:

наиболее полное использование потенциала работников организации;
обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;

снижение негативных последствий высвобождения работников;

обеспечение стабильности персонала;

формирование благоприятного имиджа организации. Подсистема найма и учета персонала:

обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;

использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;

повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

2. Подсистема условий труда:

соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;

реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;

повышение уровня гуманизации труда;

уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

3. Подсистема трудовых отношений:

своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;

соблюдение этических норм взаимоотношений;
формирование организационной культуры;
формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

4. Подсистема развития персонала:

всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
повышение содержательности труда;
развитие индивидуальных способностей работников;
повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
овладение социокультурными нормами организации.

5. Подсистема мотивации и стимулирования персонала:

обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
создание условий для развития личности работника;
формирование чувства причастности работника к делам организации;
обеспечение условий для управления деловой карьерой;
формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

6. Подсистема социального развития:

удовлетворение потребностей персонала;
создание благоприятного социально-психологического климата;
формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желания и нужд;
создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;

улучшение условий быта работников. Подсистема развития оргструктур управления:

развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды;

обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;

четкое определение прав и обязанностей работников. 6. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом:

соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;

повышение обоснованности кадровых решений;

обеспечение правовой защиты работающих.

7. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом:

обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией;

повышение качества, оперативности и обоснованности информации;

обеспечение подразделений и должностных лиц персональными

компьютерами и оргтехникой.

4.4. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой — экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом возможны следующие подходы:

экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность — как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

В тех случаях, когда социальные результаты не поддаются стоимостной оценке, достаточно охарактеризовать источники получения экономии или подробно описать те социальные последствия, которые ожидаются в результате совершенствования технологии.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Какие Вам известны методы оценки экономической

эффективности управления персоналом?

2. Расскажите о расчете затрат, связанных с совершенствованием технологий управления персоналом.
3. Расскажите о социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом.
4. Расскажите о взаимосвязи экономической и социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом

Практикум (семинарский)

Семинар №1. Теоретические основы формирования технологий управления персоналом

Практические занятия: Формулирование миссии управление персоналом. Алгоритм выполнения функции управления в организации. Расчет показателей, определение нормативов и разработка регламентов, используемых в практике управления персоналом. Описать экономическую составляющую механизма управления персоналом организации.

Цель семинара:

Формирование у студентов представления о целеполагании, функциях в системе управления персоналом как основы формирования технологий управления персоналом

План занятия:

1. Целеполагание, виды, свойства целей - 1 час
2. Требования к целеполаганию - 1 час
3. Формулирование миссии управление персоналом. Алгоритм выполнения функции управления в организации - 1 час
4. Расчет показателей, определение нормативов и разработка регламентов, используемых в практике управления персоналом. Описание экономической составляющей механизма управления персоналом организации - 1 час

Вопросы для обсуждения на форуме

2. Что такое целеполагание?
3. Какие бывают цели?
4. Что такое миссия организации?
5. Перечислите и раскройте свойства целей.
6. Что такое стратегия, перечислите методы, используемые для разработки стратегии.
7. Перечислите и раскройте требования к целеполаганию.
8. Сформулируйте миссию управления персоналом.
9. Раскройте алгоритм выполнения функции управления в организации.
10. Перечислите и опишите показатели, используемые в определении нормативов и разработке регламентов, используемых в практике управления персоналом.
11. Опишите экономическую составляющую механизма управления персоналом организации.

Список дополнительной литературы:

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2010. - 288 с.

Семинар №2. Оценка деятельности персонала

Практические занятия: Охарактеризовать социально-экономическую эффективность труда работников на предприятиях с разной формой собственности. Дать оценку экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом на примере организации.

Цель семинара:

Формирование у студентов представления об системе оценки деятельности персонала и ее совершенствовании

План занятия:

1. Понятие оценки деятельности персонала, методов оценки деятельности персонала, аттестации как основного метода оценки деятельности работников - 1 час
2. Цели, порядок и методы проведения аттестации - 1 час
3. Характеристика социально-экономической эффективности труда работников на предприятиях с разной формой собственности - 1 час
4. Оценка экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом на примере организации - 1 час

Вопросы для обсуждения на форуме

1. Раскройте содержание понятия «оценка деятельности персонала»
2. Перечислите и охарактеризуйте методы оценки деятельности
3. работника
4. Опишите аттестацию как основной метод оценки деятельности работника
5. Сформулируйте цели и принципы аттестации персонала
6. Опишите процедуру организации и проведения аттестации
7. Опишите совершенствование системы оценки деятельности персонала
8. Дайте характеристику социально-экономической эффективности труда работников на предприятиях с разной формой собственности

9. Дайте оценку экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом на примере организации

Список дополнительной литературы:

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

Семинар №3. Оценка эффективности технологий управления персоналом

Цель семинара:

Рассмотреть оценку эффективности технологий управления персоналом

План занятия:

1. Понятие «технологии управления персоналом».
2. Цели и принципы оценки эффективности технологий управления персоналом
3. Методы оценки эффективности технологий управления персоналом
4. Расчет эффективности технологий управления персоналом на примере организации

Вопросы для обсуждения на форуме

2. Раскройте понятие «технологии управления персоналом» — 1 час
3. Опишите цели и принципы оценки эффективности технологий управления персоналом - 1 час
4. Перечислите и раскройте методы оценки эффективности технологий управления персоналом - 1 час
5. Рассчитайте эффективность технологий управления персоналом на примере организации - 1 час

Список дополнительной литературы:

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные

- технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
 3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
 4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

Семинар №4. Совершенствование технологий управления персоналом

Цель семинара:

Рассмотреть формы и методы разработки и предложений для мероприятий по совершенствованию технологий управления персоналом

План занятия:

1. Методы оценки экономической эффективности технологий управления персоналом.
2. Расчет затрат, связанных с совершенствованием технологий управления
3. Социальная эффективность совершенствования технологий управления персоналом
4. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом

Вопросы для обсуждения на форуме

1. Какие Вам известны методы оценки экономической эффективности управления персоналом?
2. Расскажите о расчете затрат, связанных с совершенствованием технологий управления персоналом.
3. Расскажите о социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом.
4. Расскажите о взаимосвязи экономической и социальной эффективности совершенствования технологий управления персоналом
5. Разработайте рекомендации по совершенствованию технологий управления персоналом на примере организации.
6. Обоснуйте введения новых предложений по совершенствованию технологий управления персоналом.

Список дополнительной литературы:

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

Глоссарий

| | |
|---|---|
| <i>Адаптация</i> | это взаимное приспособление работника и организации, основывающиеся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда |
| <i>Аттестация персонала</i> | один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории |
| <i>Высвобождение персонала</i> | вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников |
| <i>Деловая оценка персонала</i> | целенаправленный процесс, установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности и рабочего места |
| <i>Миссия организации</i> | главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенные виды ее деятельности |
| <i>Наем персонала</i> | комплекс действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией |
| <i>Оценка результатов деятельности работника</i> | систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов |
| <i>Расстановка персонала</i> | рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда |
| <i>Социальная эффективность в области управления</i> | удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность, пребыванием в коллективе, |

| | |
|--|--|
| <i>персоналом</i> | общением с руководством, товарищами и т.д.) |
| Стратегия | основное направление деятельности организации, которое предполагает разработку концепций, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии |
| Тактика | система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации |
| Технологии управления персоналом | представляют собой систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал |
| Функции управления персоналом | конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления персоналом |
| Целеполагание | практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами |
| Экономическая эффективность в области управления персоналом | достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде |
| Эффективность управления персоналом | достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках. |