# **ВВЕДЕНИЕ**

Вопрос оценки эффективности деятельности HR-службы является одним из наиболее дискуссионных, не имеющих однозначной трактовки. В российских источниках в последнее время этому вопросу уделяется все больше внимания. Причем зачастую данные исследования инициируются не акционерами или менеджментом компаний, но руководителями HR-подразделений, заинтересованных в максимально объективной (насколько это возможно) оценке их работы. Дело в том, что чаще всего оценка деятельности данных служб осуществляется на основе мнений первых лиц компаний. Это отчасти оправдано, поскольку служба управления персоналом оказывает услуги, получателями которых являются руководители. Однако отсутствие четко определенных (и при возможности измеряемых) критериев снижает мотивирующий эффект подобного рода процедур.

При оценке эффективности управления персоналом должны быть учтены экономические и социальные аспекты. *Экономическая эффективность* означает достижение больших результатов при тех же затратах, либо снижение затрат при получении того же результата. *Социальная эффективность* достигается путем удовлетворения потребностей персонала, формирования чувства удовлетворенности трудом.

# **1. Оценка эффективности управления персоналом**

Анализ может быть проведен на двух уровнях:

Оценка эффективности системы управления, основанная на *анализе результатов деятельности, в том числе системы показателей* по труду. В этом случае остается открытым вопрос о вкладе HR-департамента в достижение этих показателей. Либо оценка эффективности деятельности кадровой службы путем *соотнесения расходов на содержание службы и реализацию кадровых мероприятий с результатами работы предприятия*.

*Оценка эффективности реализации каждой из функций HR-службы.* В этом случае важно определить набор услуг по каждой из функций и критерии оценки качества. Например, для оценки эффективности выполнения функции отбора могут быть использованы показатели: среднее время заполнения вакансии, коэффициент укомплектованности кадрами, процент принятых работников с компетентностью, не соответствующей требуемой. Показатели должны анализироваться в динамике, по отношению к принятым нормативам, в сравнении с показателями аналогичных организаций.

Полезным представляется рассмотрение подхода, изложенного *Р. Капланом и Д. Нортоном*, в рамках системы сбалансированных показателей. Авторы считают, что существуют три общих показателя, оценивающих кадровую ситуацию в целом. Среди них: удовлетворенность работника, измеряемая в ходе регулярных опросов персонала, сохранение кадровой базы, исчисляемое как процент текучести ключевого персонала, и эффективность работника (показатель дохода на одного работника, либо показатель добавленной стоимости на одного работника, либо соотношение объема производства к суммарной заработной плате работников).

Определенную практическую ценность может иметь использование подхода, изложенного Д. Гестом и Р. Пексеем. Авторы полагали, что эффективность УЧР можно измерить относительно:

• организационной эффективности;

• заданных целей (при условии определения критерия успешности достижения целей);

• определенных количественных измерений (трудозатраты, текучесть кадров, производительность труда и т.п.);

• взгляда заинтересованных лиц на перспективы (мнение руководства компании об эффективности работы службы персонала).

Интерес может представлять рассмотрение следующих статистических показателей:

• производительность труда как результирующий показатель, характеризующий эффективность использования персонала;

• численность персонала и его структура по категориям работающих (удельный вес рабочих, руководителей, специалистов, служащих), по стажу; возрасту (в том числе средний возраст работающих); полу, уровню образования; уровень текучести (в том числе с указанием причин увольнений);

• использование рабочего времени – общее количество официальных часов работы, дополнительное время, причины отсутствия на работе;

• расходы на персонал, включающие: затраты на заработную плату (ее удельный вес в издержках), выплаты социального характера, предусмотренные законодательно и дополнительные (удельный вес в затратах), иные выплаты (содержание социальной инфраструктуры, дивиденды и пр.). Интерес представляют относительные показатели: расходы на одного работника, доля расходов на персонал в общих расходах предприятия, рентабельность вложений в персонал, величина средней заработной платы;

• условия труда (уровень травматизма, заболеваемости, удельный вес работающих во вредных условиях).

Конкретный набор таких показателей определяется организацией самостоятельно, исходя из стратегических целей компании, полномочий службы управления персоналом, степени ее участия во внутриорганизационных процессах.

Социальная эффективность управления персоналом может быть оценена при помощи показателя удовлетворенности трудом. Очевидно, что он приобретает значение для анализа лишь при систематическом его отслеживании и целенаправленном воздействии на его составляющие со стороны менеджмента.

Длительное время большинство исследователей полагали, что удовлетворенный работник – результативный работник. Именно это устойчивое предубеждение способствовало поддержанию интереса менеджеров к данному направлению исследований.

Однако более поздние исследования не подтвердили наличия устойчивой связи между удовлетворенностью и качеством и количеством труда. Причем неверным является как утверждение: «Удовлетворенность вызывает результативность», так и обратное: «Результативность означает удовлетворенность». Более точно данная взаимосвязь может быть описана следующим образом. Улучшение результатов труда приводит к более высокому вознаграждению (экономическому, социальному, психологическому), которое, будучи воспринято как адекватное, формирует чувство удовлетворенности и определяет большие усилия работника по выполнению своих обязательств перед организацией.

Однако прежде чем принять решение относительно важности исследований уровня удовлетворенности, нужно иметь в виду, что:

1. Результативность может быть рассмотрена не только как количество и качество труда. Поведение удовлетворенного сотрудника включает: обучение неквалифицированных сотрудников, помощь коллегам в завершении работ, работу сверхурочно, поддержание положительного имиджа организации и т.д.;

2. Существует устойчивая взаимосвязь между удовлетворенностью и текучестью персонала, а также абсентеизмом. Высокая текучесть связана с высокими издержками по найму новых сотрудников, снижением морали среди оставшихся сотрудников и ухудшением имиджа организации. Показателями, свидетельствующими о неудовлетворенности, являются: опоздания на работу, хищения, невысокая степень вовлеченности, интеграции в организацию.

Учет данных обстоятельств позволяет сделать вывод о том, что удовлетворенность сотрудника является важной характеристикой, влияющей на его поведение в организации, требующей соответствующего воздействия со стороны менеджмента. Удовлетворенность сотрудника организацией также важна, как и удовлетворенность организации сотрудником.

Содержание мотивов трудовой деятельности не является тайной для менеджеров, знакомых с теориями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и др. Поэтому чаще всего они сами решают, что необходимо сотрудникам в данный момент. Для большинства линейных менеджеров этот аспект управленческой работы кажется слишком теоретизированным и не имеющим отношение к практической деятельности. Возможно, этот подход рационален для небольших организаций, имеющих хорошие коммуникационные каналы, встроенные в повседневную деятельность организации.

Однако его эффективность кажется весьма сомнительной для больших организаций, заинтересованных в максимальной отдаче от сотрудников. Исследование уровня удовлетворенности трудом предоставляет организации следующие преимущества:

позволяет получить информацию об общем уровне удовлетворения трудом, определить области наибольшего удовлетворения или недовольства, т.е. своевременно диагностировать проблемы;

дает возможность расширить коммуникативные каналы, «выпустить пар» негативных эмоций, поддерживать обратную связь с персоналом в оценке действий, предпринимаемых менеджерами. Необходимая для оценки уровня удовлетворенности трудом информация может быть получена;

при помощи личных контактов менеджеров. Это практичный, широко распространенный, но весьма трудоемкий метод;

при помощи вторичной информации: данные о прогулах, опозданиях, жалобы, текучесть персонала, беседы с увольняющимися сотрудниками, показатели качества и количества выполненной работы;

при помощи специально организованных опросов персонала.

Опрос может быть проведен как в форме анкетирования, так и в виде интервью. Однако беседа с каждым работником требует, помимо высокой квалификации интервьюера, значительных затрат времени (от 1 до 2 часов), что существенно повышает стоимость исследования. Более рациональный подход – разработка опросников. Существенным недостатком данного метода является возможное несоответствие между идеальными представлениями и поведением в реальной ситуации. Однако использование опросов наряду с наблюдением и анализом внутренней информации позволяет сформировать обоснованные заключения. Оценка удовлетворенности трудом проводится при помощи шкал суммарных оценок (шкалы Р. Лайкерта), в том числе с использованием шкал с изображением лиц.

# **2. Оценка деловых качеств руководителей и менеджеров**

Оценка результативности труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников аппарата управления, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в **Приложении 1**. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Как известно, выделяют три категории управленческих работников (служащих): руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

* оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;
* занимают значительную часть рабочего времени персонала;
* их сравнительно немного (4 - 6);
* составляют по крайней мере 80% всех результатов;
* приводят к достижению целей организации или подразделения.

В **Приложении 2** приведен примерный перечень количественных показателей - критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т. е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, йотом, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод.

Процедура оценки результативности труда будет эффективно при соблюдении следующих обязательных условий:

* установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;
* выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);
* предоставление полной и достоверной информации оценщику той результативности труда работника;
* обсуждение результатов оценки с работником;
* принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции.

Наибольшая сложность в оценке результативности труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей[5; c.262].

Система оценки знаний руководящих кадров позволяет решать разнообразные задачи обучения, в том числе:

• отбор слушателей для подготовки резерва, целевая подготовка хозяйственных руководителей;

• дифференциация и индивидуализация обучения в зависимости от результатов тестового контроля, корректировка учебных программ;

• рациональное комплектование учебных групп;

• оптимизация планирования, организация и управление учебным процессом;

• аттестация слушателей;

• усиление персональной ответственности слушателей за результаты обучения.

Таким образом, на систему оценки знаний возлагаются следующие функции:

1) диагностическая - определить уровень знаний слушателей на входе (перед началом обучения);

2) оценочная - оценить уровень усвоения и качество обучения;

3) коммуникативная - установить обратную связь между преподавателем и слушателями с целью выработки корректирующих воздействий на учебный процесс;

4) оптимизирующая - управлять учебным процессом на основе полученной информации и степени подготовленности слушателей и усвоении ими изучаемого материала;

5) мотивирующая - стимулировать изучение слушателями учебных дисциплин.

Организация учебного процесса в системе повышения квалификации должна предусматривать контроль всех элементов процесса формирования руководителей нового типа.

Для общего определения эффективности учебного процесса необходимы четыре вида оценки по соответствующим аспектам обучения:

• объема знаний, умений и навыков, приобретенных слушателями в результате обучения;

• поведения слушателей на работе, т.е. о том, насколько приобретенные знания и умения применяются слушателями при возврате к своим рабочим функциям;

• функционирования предприятия, дающая информацию о том, насколько изменение поведения слушателя воздействует на результаты функционирования предприятий, а также влияет на поведение окружающих его работников;

• реакции (мнений) слушателей на процесс обучения.

При этом нужную информацию о реакции слушателей и ходе процесса обучения можно получить непосредственно от слушателей в рамках учебного процесса путем использования в обучение научно обоснованной системы оценки знаний слушателей. основным назначением такой системы является сбор информации о том, насколько увеличился объем знаний, умений и навыков слушателей в результате прохождения курса обучения.

Создание специальной системы оценки знаний и учебного процесса позволило выявить результаты реализации различных программ обучения. Являясь элементом обратной связи, она позволяет определить рассогласование между планируемым и действительным состоянием обучения, собрать необходимую информацию для анализа и оценки эффективности учебного процесса[5;c. 260].

Разрабатывая систему, мы основывались на следующих уровнях знаний, умений и навыков:

- уровень понимания - обучаемый воспринимает смысл основных терминов и понятий области знаний и способен приступить к более глубокому усвоению предмета;

- уровень осмысления - обучаемый видит взаимосвязь между отдельными терминами и понятиями, понимает суть предмета;

- уровень воспроизведения - репродуктивные действия путем самостоятельного воспроизведения и применения ранее полученных знаний, т.е. обучаемый может применять знания и умения при решении типовых задач, проблемных ситуаций;

- уровень применения - продуктивное действие, при котором обучаемые, используя приобретенные знания, умения и навыки, добывают субъективно новое до выполнения определенного действия при решении задач в нетиповых ситуациях;

-уровень трансформации - творческое действие, в процессе которого обучаемый накапливает новую информацию, вырабатывает новые правила действия при решении любого рода практических и теоретических задач.

Оценка знаний, умений и навыков на каждом из перечисленных уровней требует специальных методик. Умение всегда исходит из знаний, опирается на них и, по существу, умение - это знание в действии. Навык - это действие, отдельные компоненты которого в результате упражнений, соответствующих знаний, используются «автоматически».

Умения и навыки являются производными и зависимыми от соответствующих знаний. Поэтому в первую очередь следует оценивать знания, приобретаемые на уровнях понимания и осмысления. Говоря об уровнях воспроизведения, применения и трансформации, мы имеем в виду умения и навыки применения полученных знаний, для оценки которых необходимо создание специальных условий. Предполагается, что такие условия можно создать в некоторых деловых играх, в процессе анализа проблемных ситуации и т.д.

Особенностью учебного процесса в системе повышения квалификации является то, что слушатель, приступая к изучению учебного предмета, имеет некий предварительный объем знаний, полученный им еще со времени обучения в высшей или средней школе, накопленный опыт практической деятельности, свои подходы при разрешении проблемных ситуаций.

Другой особенностью является необходимость учета индивидуальных запросов и возможностей слушателей, и на их основе уточнение программы обучения, ориентировка занятий на наиболее важные для той или иной группы слушателей вопросы. Иными словами, в системе повышения квалификации необходимо четко адаптировать учебный процесс к слушателям. Но это возможно только при наличии системы оценки процесса обучения, на которую возложены соответствующие функции.

Для оценки процесса обучения необходимо располагать информацией о начальном (до прохождения обучения) и о конечном (после прохождения обучения) объеме знаний слушателей. Следовательно, необходимо получить информацию «на входе» (входной контроль знаний слушателей) и на «выходе» (выходной контроль). По этой причине созданная для оценки процесса обучения система получила название системы входного-выходного контроля знаний слушателей.

При длительных сроках обучения необходимым элементом учебного процесса становится промежуточный контроль знаний, проводимый по завершению локального этапа обучения, особенно существенный для проверки усвоения знаний слушателями очно-заочной формы обучения.

Назначение системы контроля знаний - это получение информации об объеме знаний слушателей, приобретенном в рамках программ обучения, которое преследует три цели:

1) предупреждение, выявление и устранение недостатков в работе учебных подразделений;

2) совершенствование организационных и методических разработок, направленных на повышение качества преподавания;

3) учет индивидуальных знаний и потребностей слушателей при организации учебного процесса.

Система входного-выходного контроля знаний руководителей, в том числе слушателей, позволяет выполнить следующие функции:

• проводить сбор информации о знаниях слушателей на уровнях понимания и осмысления;

• подбирать и использовать удобную для этой цели методику сбора формации;

• обеспечивать проведение опроса слушателей, по крайней мере 2 раза: до начала обучения и по его окончании;

• фиксировать ответы слушателей на каждый вопрос;

• фиксировать время, затрачиваемое на обдумывание вопросов;

• хранить нужную информацию;

• обеспечивать удобный доступ к информации;

• проводить обработку полученной информации с целью оценки процесса обучения;

• подготавливать специальные формы и таблицы для передачи информации подразделениям, обеспечивающим учебный процесс.

Процедуры фиксации знаний могут проводиться как в индивидуальном режиме на персональных ЭВМ, так и в групповом - фронтальным способом с использованием слайдов и шрайбпроектора. Но в том и другом случае обработка полученных результатов производится на персональном компьютере. Для этого имеется специальное программное обеспечение.

В результате обработки и анализа данных выдаются следующие виды информации:

• гистограммы уровня знаний по экономике и управлению, включая правовой минимум;

• группировочные таблицы зависимости уровня знаний от параметров опрошенных руководителей, таких, как возраст, стаж работы, базовое образование, отношение к народнохозяйственным комплексам или виду деятельности.

Самовыражение и самоутверждение. После ряда процедур индивидуальной работы этот этап проходит в атмосфере хорошего знакомства участников друг с другом и является продолжением их групповой работы в виде дискуссии. Процесс начинается с просмотра видеозаписи действий и поведения участников на этапах А и В: самоопределения, самопредставления, самопредъявления и диагностической игры.

После просмотра происходит обсуждение увиденного, т.е. рефлексия своего поведения и действий. Затем участникам раздаются два идентичных комплекта карточек, на каждой из которых названо одно понятие из области управления, экономики, социального устройства общества или качеств руководителя. Какой круг понятий используется, для самих участников значение имеет, а для целей и результатов самой процедуры - нет. Важно не то, что обсуждается, а то, как каждый участник заявляет о своей позиции, насколько убедительно и выразительно излагает свои мысли. Темп также имеет значение.

На обсуждение понятия отводится 3 мин, в течение которых два участника, имеющие одинаковые карточки, должны выступить в форме «контр-вью». Идет или своеобразное «перетягивание каната», или развитие позиции одного другим. Но продолжение всегда очень отличается от начала ввиду разной субъективной и эмоциональной окраски[5;c. 263].

Процесс самовыражения и самоутверждения, происходящий в условиях достаточного знакомства участников между собой, как бы обобщает все то, что было на предыдущих этапах, интегрирует впечатление, мысли, отношения и позиции участников без особой видимой цели, но исключительно на интересе к происходящему. В этом процессе цель процедуры не задана, а лишь два-три простых правила поведения во время дискуссии, состоящей из микродискуссий по отдельным понятиям. И вот эта свобода от внешней цели, задания и какого-либо принуждения прийти к чему-либо заранее определенному создает высокую степень непринужденности поведения и высказывания участников.

На этой стадии всем участникам диагностического процесса предоставляется последний шанс проявить себя, заявить о своей позиции, найти сторонников и заработать необходимое число очков для авторитета в качестве партнера или лидера.

Выбор партнеров и лидера. После завершения дискуссии и проявления всех позиций по кругу злободневных вопросов каждому участнику предлагается выбрать тех, кого он хотел бы видеть своими партнерами, с кем хотел бы работать и учиться в одной команде, а также того, кого считает своим лидером, под руководством которого хотел бы работать.

Для выполнения процедуры участникам раздаются три специальные булавки с круглыми головками, две из которых имеют одинаковый цвет (например, желтый), а третья - другой (например, красный). После этого все участники группы (не более 36 человек) прикалывают простыми булавками свои визитки к стенду, после чего он переворачивается обратной стороной к участникам.

Им предлагается проголосовать своими булавками следующим образом. Две одинаковые булавки каждый из них должен воткнуть в одну или две визитки тех, кого он хотел бы иметь своими партнерами, а третью - в ту визитку, хозяина которой он считает своим лидером. Все три булавки он может воткнуть в свою визитку. На этот случай предусмотрено, что при подсчете голосов не учитывается один комплект булавок (две желтых - партнерство и од- I на красная - лидерство). Число полученных таким образом голосов учитывается при подсчете рейтинга руководителя.

Собеседование в экспертной комиссии. Это завершающий и весьма важный этап конкурсного отбора слушателей, поскольку он в какой-то степени является коррекцией оценок, выставленных в результате использования машинных тестов.

Данная процедура была также разработана постоянно действующим творческим коллективом по конкурсному отбору. Согласно представлениям коллектива она должна была включать мнения экспертов об общей эрудиции кандидата, его ориентации в проблемах перестройки экономики и управления, отношении к трудовому коллективу, которым он управляет, человеческих качествах, о степени перестройки мышления и психологии кандидата в связи с требованиями времен, стиле руководства, об ораторских способностях, способностях отстаивать и аргументировать свою позицию, профессиональных знаниях в области экономики и управления.

Для удобства сравнения всех кандидатов был разработан опросник эксперта, включающий перечень вопросов по наиболее актуальным проблемам экономики. Вопросник составлен на базе исследований, проведенных ведущими учеными Института социологии Академии наук. Наряду с этим каждому кандидату задавали вопросы, зависящие от содержания его конкретной деятельности.

Экспертная комиссия формировалась с тем расчетом, чтобы в ней были представлены специалисты во всех областях, связанных с управлением и экономикой: планирование, управление, экономика, научно-технический прогресс, хозяйственное право, психология управления, социология, информатика, физическая культура, обучение кадров. Всего в комиссию должно входить около 20 экспертов.

Процедура проведения экспертного опроса. Процедура разработана сотрудниками творческого коллектива с учетом научных и практических исследований в области оценки кадров, проводимых как в стране, так и за рубежом, а также на основе практического опыта работы с данным контингентом руководящих кадров в Академии. Кандидаты в слушатели оценивались по трем направлениям: мотивация поступления слушателя в Академию, ответы на вопросы экспертов и общее впечатление (по десятибалльной шкале - от 1 до 10 по возрастающей значимости).

В начале опроса слушателю предоставлялась возможность выступить перед членами комиссии с трехминутной речью, в которой он должен был высказать мотивы поступления в Академию, описать проблемы, стоящие перед ним как руководителем в связи с перестройкой, круг своих интересов в учебе и научных исследованиях и по возможности назвать тему дипломной работы, которая членами экспертной комиссии заносилась в первую графу опросного листа «Мотивация».

Затем члены экспертной комиссии в течение 7 мин задавали вопросы кандидату. Оценка ответов заносилась в следующую графу «Ответы».

В конце опроса каждого кандидата, на который отводилось в общем до 10 мин, эксперты проставляли конечную оценку за общее впечатление, которое оставил кандидат: умение держаться, аргументировать свои высказывания, выступать и говорить; общий культурный уровень; ориентацию в современных проблемах управления не только своей отрасли или региона, но в стране и за рубежом.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОЫВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 501 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. - Спб: Спец. Литература, 1999. - 700 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 2001. - 720 с.
4. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 512 с.
5. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 446 с.
6. Управление персоналом: учеб.-метод. комплекс для студ. спец. 061100 Менеджмент организации / авт.-сост. О.Н. Баева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. – 87 с.

**Приложение 1**

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно-биологические | Пол  Возраст  Состояние здоровья  Умственные способности  Физические способности  Климат  Географическая среда  Сезонность и др. |
| Социально-экономические | Состояние экономики  Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы  Квалификация работников аппарата управления  Мотивация труда  Уровень жизни  Уровень социальной защищенности и др. |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач  Сложность труда  Состояние организации производства и труда  Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.)  Объем и качество получаемой информации  Уровень использования научно-технических достижений и др. |
| Социально-психологические | Отношение к труду  Психофизиологическое состояние работника  Моральный климат в коллективе и др. |
| Рыночные | Развитие многоукладной экономики  Уровень и объем приватизации  Конкуренция  Самостоятельный выбор системы оплаты труда  Либерализация цен  Акционирование организаций  Инфляция  Банкротство  Безработица и др. |

**Приложение 2**

Примерный перечень показателей

|  |  |
| --- | --- |
| Должности | Перечень показателей - критериев оценки результативности труда |
| Руководитель организации | Прибыль  Рост прибыли  Оборот капитала  Доля на рынке |
| Управляющий банком | Объем кредитов и их динамика  Рентабельность  Качество кредитных операций  Количество новых клиентов |
| Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре  Динамика объема производства  Динамика производительности труда  Снижение издержек производства  Количество рекламаций и их динамика  Удельный вес бракованных изделий и их динамика  Величина простоев  Потери от простоев  Коэффициент текучести кадров |
| Начальник финансового отдела | Прибыль  Оборачиваемость оборотных средств  Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| **Руководитель службы управления персоналом** | Производительность труда и ее динамика  Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции  Удельный вес технически обоснованных норм  Уровень зарплаты на единицу продукции и его динамика  Коэффициент текучести кадров и его динамика  Количество вакантных мест  Количество претендентов на одно вакантное место  Показатели по обучению и повышению квалификации персонала  Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) |
| **Менеджер по персоналу** | Количество вакантных мест в организации  Количество претендентов на одно вакантное место  Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям |

**Приложение 3**

Подходы к управлению персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход к управлению персоналом | Американская модель | Японская модель |
| 1. Подход “человеческий капитал” | Малые вложения в обучение  Сотрудника легче “купить”  Обучение конкретным навыкам  Формализованная оценка | Крупные вложения в обучение  Сотрудника нужно “растить”  Общее обучение  Неформализованная оценка |
| 2. Подход “рынок трудовых ресурсов” | На первом месте внешние факторы  Краткосрочный наем  Специализированная лестница продвижения | На первом месте внутренние факторы  Долгосрочный (пожизненный) наем  Неспециализированная лестница продвижения |
| 3. Подход “преданность организации” | Прямые контракты по найму  Внешние стимулы  Индивидуальные рабочие здания  Жесткая модель служебной карьеры | Подразумеваемые контракты  Внутренние стимулы  Групповая ориентация в работе  Сложная лестница продвижения (“змея”) |