Содержание

Введение

1. Понятие, содержание, виды деловой оценки персонала

1.1 Оценка персонала как функция кадровых служб

1.2 Методы оценки персонала

2. Анализ современных методов оценки персонала, их использование в кадровой практике (зарубежный и отечественный опыт)

2.1 Зарубежный опыт оценки персонала

2.2 Анализ современных методов оценки персонала в кадровой практике отечественных предприятий на примере СООО «Галагруп-Инвест»

3. Рекомендации по использованию современных методов оценки персонала в работе кадровых служб

Заключение

Список использованных источников

Введение

Современный этап развития рыночных отношений, преобразования в сфере экономики предъявляют новые требования к качеству трудовых ресурсов. Появление на отечественном рынке в конце 90-х годов западных компаний оказало весьма существенное воздействие на требования, предъявляемые к кадровой политике любой организации, фирмы или производства. Конкурентоспособность, имидж структуры среди деловых партнеров и потребителей, эффективность использования производственного потенциала напрямую стали зависеть от умений, навыков, творческой инициативы работников, согласованностью их взаимодействия.

Обеспечение структуры любого уровня высококвалифицированным персоналом невозможно без измерения и оценки его характеристик. В качестве показателя качества кадровых ресурсов в целом применяются такие критерии, как текучесть кадров, уровень образования, средний возраст работников, число научно-технических достижений, побед во внешних конкурсах. Косвенно правильность подбора кадров можно оценивать через экономические показатели, такие как эффективность производства, размер прибыли, конкурентоспособность и другие.

Вместе с тем, реалии нынешнего времени зачастую требуют не общую, а индивидуальную оценку каждого работника, как совокупности его личностных и профессиональных характеристик. Руководитель, имея такие индивидуальные "портреты", получает возможность для их сравнения, анализа и последующего принятия решений по приему, позиционированию, продвижению, обучению и развитию персонала.

Оценка деловых качеств персонала – это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений, способствующих достижению наилучших результатов при наименьших затратах.

Аттестация является одним из звеньев оценки персонала. Она имеет своей целью оценку соответствия каждого конкретного работника определенному стандарту выполнения данной работы на данном рабочем месте. В отличие от оценки персонала, когда сравниваются сотрудники между собой, при аттестации происходит сопоставление "сотрудник – стандарт работы" и сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

В западном менеджменте не существует разделения понятий оценки и аттестации персонала. Историю возникновения систем оценки персонала можно отнести к началу ХХ века, когда они появились в компаниях США. В 60-х годах стали использовать схемы оценки в разрезе стратегических задач бизнеса, которые легли в основу современных методик. Но, несмотря на столь длительную историю развития, до сих пор не существует единого мнения ни в специальной литературе, ни среди практиков по поводу определения оценки или аттестации. Какое бы название ни было выбрано, важно определить цель и содержание данной деятельности. Безусловно, постановка целей аттестации персонала находится в полном соответствии с целями и задачами организации, ее стратегией.

Использование аттестации как одного из методов оценки персонала имеет своих противников и сторонников, и аргументы каждой из сторон достаточно весомы. Противники аттестации мотивируют свой отказ тем, что непосредственные руководители и так постоянно оценивают своих сотрудников, что аттестация – это формальная юридическая процедура, имеющая своей целью подтверждение или повышение разряда оплаты труда по тарифной сетке. Аргументом в пользу аттестации в настоящее время является то, что она не только служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, наград и увольнений, но и осуществляет ряд важных целей: помогает определить, во-первых, какие работники требуют большей подготовки, а, во-вторых, результаты программ подготовки специалистов. Она помогает установлению и укреплению деловых отношений между подчиненными и руководителями через обсуждение результатов оценки и, кроме того, побуждает руководителей оказать необходимую помощь.

Актуальность изучения различных аспектов оценки персонала определяется необходимостью обеспечения точности и адекватности получаемых результатов. В последние годы в современном белорусском обществе произошли кардинальные экономические, политические и социальные перемены. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, а интенсификация труда, изменение содержания большинства видов трудовой деятельности, появление новых задач увеличили значение оценки персонала и повысили требования к конструированию и применению соответствующих оценочных технологий и процедур.

Целью курсовой работы является разработка рекомендаций по использованию современных методов оценки персонала в работе кадровых служб.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

– раскрыть понятие, содержание, виды и методы деловой оценки персонала;

– провести анализ современных методов оценки персонала, их использование в кадровой практике (зарубежный и отечественный опыт);

– предложить рекомендации по использованию современных методов оценки персонала в работе кадровых служб.

Предметом исследования в курсовой работе являются методы оценки кадрового потенциала предприятия.

Объект исследования – кадры предприятия.

В работе использованы как общие методы научного исследования, в том числе системный и диалектический методы познания, так и частно-научные приемы (конкретно-исторический, формально-логический, аналитический, статистический).

Для написания курсовой работы были использованы учебники белорусских и российских авторов, материалы периодической печати. Основным источником практического материала, использованного при написании курсовой работы, являются статистические данные, отчетные данные СООО «Галагруп-Инвест».

1. Понятие, содержание, виды деловой оценки персонала

1.1 Оценка персонала как функция кадровых служб

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности, рабочего места [1, с. 30]. Кадровые службы современных организаций принимают активное участие в проведении деловой оценки, что является одной из функций их деятельности. Степень такого участия существенно различается в зависимости от вида и используемых процедур.

Как правило, выделяют два вида деловой оценки персонала:

1) оценку кандидатов на вакантные рабочие места или должности;

2) текущую периодическую оценку персонала, которая чаще всего проводится в форме аттестации.

Оценка кандидатов на вакантные рабочие места или должности (отбор) предусматривает проведение традиционных процедур:

– предварительное собеседование;

– анализ анкетных данных;

– проверочные испытания;

– подготовка экспертного заключения.

Этот вид деловой оценки может проводиться как при первичном отборе персонала, т. е. при его приеме в организацию, так и при необходимости оценки уже работающих специалистов, которые рассматриваются в качестве кандидатов для занятия другой должности.

Если оцениваются деловые качества работающих специалистов, то роль кадровых служб в получении объективных результатов оценки очень велика. В частности, кадровая служба организации определяет субъекты и методы такой оценки. Они достаточно разнообразны. Например, субъектами деловой оценки могут являться: руководители оцениваемых работников; команда (коллектив), т. е. оценка одного уровня; клиенты, смежники и др., в зависимости от специфики работы специалистов, руководителей. Могут использоваться самооценка, 360-градусная оценка [1, с. 30].

Рассмотрим 360-градусную оценку подробнее.

Метод 360 градусов – это инструмент оценки эффективности сотрудника, а также его личных и профессиональных качеств на основе анализа мнения людей, с которыми сотрудник непосредственно взаимодействует в ходе работы. Обычно в качестве таких людей выступают коллеги, подчиненные, руководители, а в ряде случаев также внешние клиенты оцениваемого сотрудника.

Специфика метода: метод 360 градусов основан на комплексном анализе субъективных оценок окружающих сотрудника людей. Именно в этом состоит главное достоинство метода, поскольку он позволяет сотруднику понять, как другие люди внутри организации (и за ее пределами) воспринимают его личные и профессиональные особенности, стиль поведения и взаимодействия.

Оценка по методу 360 градусов позволяет получить структурированный коллективный отзыв о компетентности сотрудника в тех областях, которые являются ключевыми для успешной работы. Результаты оценки позволяют сотруднику увидеть свои сильные и слабые стороны, а также спланировать конкретные способы развития профессиональных/менеджерских навыков с целью повышения эффективности работы. Наиболее эффективно применение оценки «360 градусов» в следующих случаях:

– выявление ключевых сотрудников (наиболее результативных и максимально соответствующих требованиям компании);

– повышение продуктивности работы сотрудника и эффективности его взаимодействия с другими людьми внутри и вне Компании;

– формирование кадрового резерва;

– создание и совершенствование системы мотивации сотрудников;

– повышение эффективности инвестиций в обучение и развитие персонала;

– разработка системы управления эффективностью работы сотрудников (performance management);

– формирование корпоративной культуры организации.

Технология проведения оценки методом 360 градусов.

Оценка 360 градусов проходит в несколько этапов:

Этап 1. Подготовка к оценке.

Выбор значимых компетенций для оценки.

Важно заранее определить, что будет объектом предстоящей оценки, какие личные/профессиональные/менеджерские качества будут измеряться. Например, для оценки руководителей могут быть выбраны следующие компетенции: лидерство, коммуникация, принятие решений, открытость новому и т.п.

Определение участников процесса оценки. Как правило, при проведении оценки 360 градусов опрашиваются четыре группы сотрудников организации:

1. Сам оцениваемый сотрудник;

2. Его коллеги;

3. Его руководство;

4. Его подчиненные (если есть). при необходимости:

5. Его клиенты (как внутренние, так и внешние).

Выбирая участников процедуры 360 градусов, важно убедиться, что при взаимодействии с этими людьми сотрудник имеет возможность проявлять компетенции (профессиональные и менеджерские качества), которые оцениваются.

Разработка опросника 360 градусов.

Стандартный опросник состоит из нескольких блоков, отражающих наиболее важные аспекты работы сотрудника, которые могут быть оценены с помощью метода 360 градусов (например, «построение отношений», «управление людьми», «работа с информацией»). Каждый аспект раскрывается с помощью отдельной группы вопросов (5-7 вопросов).

Проведение подготовительной работы с персоналом.

Подготовительная разъяснительная работа проводится со всеми сотрудниками Компании, принимающими участие в процедуре оценки 360 градусов. В результате этой работы сотрудники получают представление о целях и этапах оценки 360 градусов, а также о том, какую конкретную пользу может получить в результате каждый из них и Компания в целом.

Этап 2. Проведение оценки 360 градусов.

Организация анонимного опроса участников оценочной процедуры.

Опрос участников оценки 360 градусов проводится либо в электронной форме, либо на бумажных носителях. Участники оценки получают на руки экземпляр опросника (либо ссылку и пароль доступа на сервер, где размещена электронная версия) и за отведенное время должны его заполнить.

Обеспечение конфиденциальности полученной информации. Во время проведения оценки 360 градусов обеспечивается полная конфиденциальность и защищенность получаемых сведений. Доступ к первичным данным имеет всего несколько человек из числа экспертов, которые впоследствии занимаются обработкой анкет и подготовкой аналитических отчетов.

Этап 3. Анализ и интерпретация полученных данных

Обработка анкет 360 градусов. Полученные в ходе оценки ответы участников анализируются экспертами, после чего формируется итоговый отчет, в котором отражаются комплексные результаты по каждой компетенции оцениваемого сотрудника.

Подготовка итоговых отчетов по каждому оцениваемому сотруднику.

Отчет включается в себя несколько стандартных элементов: анализ ответов респондентов по каждому вопросу, объединенных в отдельные блоки; сравнение между собой полученных результатов, выделение наиболее сильных и слабых сторон оцениваемого сотрудника; сравнение оценок, предоставленных разными группами респондентов, и анализ расхождения оценок других людей с собственной самооценкой сотрудника.

Этап 4. Предоставление обратной связи оцененным сотрудникам.

Проведение встреч сотрудников с экспертами с целью обсуждения результатов оценки. Обратная связь проходит в форме индивидуальных парных встреч оцененных сотрудников с экспертами. Процедура обратной связи обычно проводится в несколько шагов:

– описание сути метода 360 градусов и тех аспектов профессиональной/управленческой деятельности, по которым проводилась оценка;

– обсуждение индивидуальных результатов сотрудника по каждому аспекту;

– обсуждение наиболее сильных сторон сотрудника;

– обсуждение наиболее слабых сторон сотрудника, анализ возможных причин;

– обсуждение и анализ тех аспектов, по которым самооценка сотрудника существенно расходится с оценкой других людей. Обсуждение аспектов, по которым эти оценки совпадают;

– выбор нескольких аспектов для дальнейшего развития с учетом личного интереса сотрудника и требований его сегодняшней и будущей должности;

– формирование конкретных рекомендаций по развитию сотрудника, обсуждение возможных рисков, способов их преодоления и сроков реализации намеченных шагов.

Результаты опроса 360 градусов. В результате проведенной оценки 360 градусов, заказчик получает профессиональный и менеджерский "портрет" оцениваемого сотрудника, сформированный коллективным отзывом его коллег, руководства, подчиненных и клиентов. Результаты оценки позволяют увидеть разницу между самооценкой сотрудника и мнением окружающих его людей. Полученная информация поможет принять руководству взвешенные кадровые решения, грамотно спланировать развитие сотрудника и выбрать оптимальный стиль взаимодействия с ним.

Оцениваемый сотрудник также получит богатый и ценный опыт анализа своих сильных сторон и ограничений, научится более эффективно использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы и возможности для профессионального и менеджерского роста.

Следует отметить, что нет идеального субъекта оценки. Имеются положительные и отрицательные стороны оценки любого субъекта. Их выбор зависит от ряда факторов, которые должны учитывать работники кадровых служб. На практике чаще всего субъектом оценки является непосредственный руководитель специалиста.

Текущая периодическая оценка персонала (аттестация) по сравнению с оценкой кандидатов на свободные рабочие места более формализована, порядок ее проведения во многом определен нормативно-правовыми актами разного уровня. На кадровую службу возлагается организационная работа по подготовке к аттестации руководителей и специалистов. Кадровая служба предприятия еще на стадии подготовки проведения аттестации должна учитывать особенности своей организации и аттестуемого персонала [1, с. 31].

В большинстве современных компаний оценка персонала производится один или два раза в год. Сегодня все больше компаний поручает проведение комплексной оценки персонала кадровым агентствам, которые располагают широким спектром различных техник и методик, включая тесты, ролевые игры, групповые упражнения, дискуссии и бизнес симуляции. Одним из преимуществ независимых экспертов является их непредвзятое отношение к тестируемым, которое позволяет дать объективную оценку каждого сотрудника. Кадровые агентства постоянно повышают уровень предоставляемых услуг, предлагая все более совершенные методики и новые направления в оценке и аттестации сотрудников [17, с. 105].

1.2 Методы оценки персонала

В современной кадровой практике для оценки деловых качеств и результативности труда специалистов, работающих в организации, применяются многочисленные и разнообразные методы, т. е. способы и приемы, позволяющие повысить объективность деловой оценки.

Не существует хороших или плохих методов. Их правильный выбор зависит от ряда факторов, которые должны учитывать работники кадровых служб. В связи с этим можно выделить следующие группы факторов:

1. Факторы исходного состояния существующей в организации системы оценки. Следует учитывать наличие или отсутствие в организации какой-либо системы оценки. В случае ее наличия необходимо изучить, какие виды, методы, показатели оценки используются и т. д.

2. Особенности персонала организации: количественная и качественная структура, ее соответствие потребностям организации, стратегии управления персоналом.

3. Факторы внутренней среды: финансовое состояние, используемые технологии, сложившиеся стиль и методы руководства, корпоративная культура и т. д.

4. Факторы внешней среды функционирования организации: состояние рынка труда, рынка товаров и услуг, наличие и степень конкуренции предприятий-конкурентов и т. д. [1, с. 31].

На основе учета и анализа вышеперечисленных факторов работники кадровых служб осуществляют выбор методов оценки специалистов, которые являются их объектами. Необходимо отметить, что предлагаемые методы предназначены в основном для руководителей, которые в большинстве случаев являются главным субъектом оценки своих подчиненных.

Из всего многообразия используемых методов наиболее простыми, по нашему мнению, являются следующие четыре: метод графической шкалы оценивания; метод альтернативного ранжирования; метод критического случая; метод управления по целям [1, с. 31].

Графическая шкала оценивания – наиболее распространенный метод деловой оценки. Шкала отображает характеристики (количественные и качественные), каждой из которых соответствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). В свою очередь, каждый рейтинг выражается в определенных числовых значениях, указанных в шкале оценки, которые затем суммируются.

Метод альтернативного ранжирования представляет собой ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по некоторым характеристикам. Сначала следует выписать всех работников, которых необходимо оценить, и вычеркнуть из этого списка тех, кого руководитель недостаточно хорошо знает. Затем необходимо обозначить наилучшего и наихудшего до тех пор, пока все не будут проранжированы таким образом.

Метод критического случая. Руководитель постоянно ведет запись удачных или нежелательных примеров (или случаев) исполнения обязанностей каждым подчиненным, затем каждые 6 месяцев обсуждает эти примеры с ними. Метод критических случаев часто используется в дополнение к методам ранжирования, поскольку он обеспечивает неопровержимыми фактами, необходимыми для объяснения оценки. Ведение текущего списка критических случаев помогает устранить любые недостатки в исполнении обязанностей подчиненными.

Метод управления по целям. Данный метод начинается с совместного (работник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности работника на предстоящий период времени. По истечении периода специалист и руководитель оценивают достижение каждой цели и всего личного плана сотрудника, как правило, в процентах. Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим словом при принятии окончательного решения.

Эффективной формой оценки специалистов и руководителей белорусских предприятий служит аттестация кадров. Кроме традиционных форм данной работы отделы кадров разрабатывают и широко применяют новые методы. Так, на Белорусском металлургическом заводе в последнее время стали проводить оценку сотрудников по разработанному здесь стандартному оценочному листу. В нем отражается мнение экспертной группы о профессиональных и личностных качествах человека. Состав экспертной группы обычно состоит из 5–7 человек. В нее входят коллеги по работе, непосредственные руководители, иногда – клиенты. Учитывается также и самооценка аттестуемого работника.

Интересную кадровую форму развития корпоративной культуры при комплектовании персоналом применяют на РУП «Гомсельмаш». Здесь трудоустройство на предприятие осуществляется, как правило, при наличии поручительства работника завода. Причем собеседование с претендентом в управлении кадров проводится обязательно в присутствии поручителя [29].

В республике Беларусь в некоторых компаниях практикуется ассессмент, и пускай он проводится по упрощенной схеме, но сам факт, что компания использует современные технологии оценки персонала, вызывает уважение. Такой компанией является ОДО «Арлон».

Четырехэтапный Центр оценки компании «Арлон».

1-й этап. Презентация кандидата (пятнадцать минут сама презентация, столько же – вопросы по презентации).

2-й этап. Кандидату выдается кейс, созданный отдельно для каждой позиции. На 50 % кейс написан на основе опыта компании, но используются другие вводные условия. В тексте, как правило, скрыто от трех до пяти проблемных зон. За тридцать минут в отдельной переговорной кандидат может подумать над решением, затем возвращается к экспертам и презентует решение кейса.

3-й этап. Кандидат заполняет профессиональный тест (набор вопросов с ответами, из которых нужно выбрать правильный) и решает профессиональные задачи.

4-й этап. Общие вопросы (15-20 минут), возникшие у экспертов в течение всех этапов, а также по резюме и анкете кандидата [27].

С помощью данного метода можно лучше оценить кандидата, его менеджерские и личностные качества, сформировать у руководителей адекватные ожидания от кандидата, а это помогает в свою очередь сразу определить области, в которых потребуется дополнительное обучение или поддержка во время испытательного срока.

В проведении центра оценки есть огромный плюс – кандидаты еще не имеют опыта участия в таких процедурах и «не натасканы» на них как, например, на стандартизованное интервью, когда чувствуются домашние заготовки и шаблонность, а с другой стороны в ситуации центра оценки у кандидата есть больше возможности раскрыться и проявить себя. Так у компании есть возможность лучше узнать кандидата, а тот в свою очередь получает много дополнительной информации о компании и имеет возможность познакомиться и узнать наших руководителей.

Еще не было случая, чтобы из компании ушел сотрудник, прошедший Центр оценки. При этом кандидаты, которые не прошли конкурс, часто благодарят сотрудников центра оценки за возможность получить новый опыт. Говорят о том, что серьезное отношение в компании к отбору говорит о серьезности компании и вызывает дополнительное желание работать в ней. Конечно, сам процесс подбора кандидатов усложняется и занимает больше времени, но результат оправдывает эти затраты [27].

Все перечисленные методы оценки имеют свои достоинства и недостатки. Если они предназначены для руководителя – главного субъекта оценки, то роль кадровых работников заключается в том, чтобы предварительно обсудить с руководителем используемые методы и подготовить его к правильному их использованию.

2. Анализ современных методов оценки персонала, их использование в кадровой практике (зарубежный и отечественный опыт)

2.1 Зарубежный опыт оценки персонала

Одна из важнейших методических проблем оценки кадров на современном этапе – кто должен оценивать работника. В практике большинства фирм США этим занимается менеджер – управляющий. Кроме него в ряде случаев этим занимаются:

– комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;

– коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе;

– подчиненные оцениваемого;

– кто–либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком–либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах;

– самооценка. В данном случае – работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда;

– использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик – оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства [25, с. 12].

Основным из всех рассмотренных подходов является оценка подчиненных их руководителем, но важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работника и тогда лучше использовать оценку начальником своих подчиненных в сочетании с другими методами.

Кроме установления качественных критериев, позволяющих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно. К наиболее эффективным, достаточно распространенным и перспективным можно отнести метод коллективного обсуждения кандидата на должность. Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекомендациям, хотя практически широко используется еще с начала XX в.

Проанализируем опыт лучших западных компаний, оценив работу центра оценки в «ЮКОС».

В Управлении по персоналу нефтяной компании «ЮКОС» считают, что аттестация помогла многим сотрудникам положительно себя проявить, сделала понятными возможности карьерного роста. И что не менее важно, люди увидели и оценили, насколько входившие в состав комиссий руководители высшего звена заинтересованы в объективной оценке уровня их профессиональной подготовки. Эта работа чрезвычайно важна для обеих сторон. Только так и формируется единая команда».

Штат работников центра оценки может быть минимальным: руководитель и секретарь. Эксперты (как внешние, так и из числа работников организации) могут приглашаться лишь на время проведения оценочных процедур (на 1–3 дня). В обязанности сотрудников центра кроме собственно организации оценочных процедур и участия в процедурах оценки входит подбор групп оцениваемых работников и руководителей–экспертов, а также обеспечение последних методическими материалами, а в случае необходимости – проведение учебы для руководителей, приглашаемых в качестве экспертов.

Как правило, на оценку кандидатов в оценочных центрах отводится от нескольких часов до трех дней – в зависимости от того, для какого уровня управления осуществляется оценка и отбор: 3–6 часов для оценки линейных руководителей; один–два дня для руководителей среднего звена; три дня – для руководителей высшего уровня.

В таблице 2.1 приведены некоторые методы, используемые в практике работы центров оценки.

Таблица 2.1 – Методы оценки руководителей, используемые в практике работы центов оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название метода | | Краткое описание метода |
| 1 | | 2 |
| Биографический метод | | Оценка работника по биографическим данным |
| Устные или письменные характеристики по произвольной форме | | Устное или письменное описание того, что представляет из себя работник и как он себя проявляет в работе (достижения и упущения) |
| Оценка достигнутых результатов | | Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником |
| Собеседование | | Проводится в структурированной или неструктурированной форме для оценки степени соответствия опыта, профессиональных знаний, рабочего поведения и отношения к делу оцениваемых работников установленным требованиям |
| Групповые дискуссии | | Оценка знаний, лидерского потенциала, личных и деловых качеств работников, коммуникативных способностей в ходе совместного обсуждения поставленных перед группой проблем |
| Анализ конкретных ситуаций (case – study) | | Разбор конкретных практических ситуаций (их описание может занимать от одной страницы до сотни страниц). Оцениваемые руководители должны определить важнейшие проблемы предложенных для анализа ситуаций и выработать предложения по их решению |
| Выбор оценочных характеристик из стандартного списка | | Сравнение качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленным в заранее разработанной оценочной форме |
| Метод экспертных оценок | | Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления экспертных оценок по определенной совокупности шкал, представленных в оценочной форме |
| Психологическое тестирование | | Определение особенностей личности, знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специально подобранных тестов |
| Ранжирование | | Определение с помощью экспертов ранга (места) оцениваемого среди других кандидатов по совокупности результатов оценки |
| Деловые игры | | Разыгрывание ситуаций по заранее разработанному сценарию, имитирующему производственные условия и требующими принятия решений на основе имеющейся в распоряжении информации |
| Метод заданной балльной оценки | | Начисление (снятие) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения) в ходе оценочных процедур |
| Метод графического профиля | | Вместо количественных или качественных оценок используется графическая форма оценки (профиль личности). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» руководителя, а также сравнивать между собой различных работников |
| Метод критических | | Оценивается, как вел себя работник в критических ситуациях |
| ситуаций | (чрезвычайные происшествия, принятие ответственного решения, решение новой незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и т.п.) | |
| Собеседование | В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение планов и результатов работы оцениваемых | |
| «Папка руководителя» (ин–баскет) | Установление приоритетов, разработка плана действий и принятие решений на основе анализа специально разработанного пакета документов: писем, отчетов, докладных записок, телефонограмм и других документов | |

Центры оценки не только обеспечивают оценку работников организации, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей, они часто выступают как инструмент обучения работников и одновременно как способ развития навыков, необходимых для эффективного руководства (например, навыков оценки и навыков проведения интервью), у руководителей, участвующих в работе центра оценки в качестве экспертов.

Тщательный подбор оценочных упражнений, их стандартизация, а также использование ряда специальных организационных приемов позволяет значительно снизить субъективизм принимаемых решений.

Центр оценки должен располагать достаточно большим набором методов оценки и регулярно их обновлять, чтобы они соответствовали изменяющимся условиям и требованиям, а также, чтобы исключить возможность предварительного "обучения" правильным ответам на вопросы оценочных заданий [24, с. 13].

Используемые в центрах оценки тесты направлены не столько на оценку имеющихся знаний и навыков, сколько на оценку способности к усвоению нового и на определение уровня развития качеств и навыков, требующихся руководителю. Групповые дискуссии, используемые в центрах оценки, чаще всего бывают посвящены конкретным производственным вопросам: определению путей снижения текучести кадров; обеспечению повышения эффективности внутрифирменного обучения; пути повышения производительности и качества и т.п. Использование структурированных интервью позволяет получить важную дополнительную информацию по каждому оцениваемому, которая учитывается в итоговом заключении.

В развернутое заключение центра оценки на каждого оцениваемого входит подробное рассмотрение его деловых и личностных качеств, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения. В большинстве случаев дается также ситуационный анализ: к какому стилю руководства тяготеет оцениваемый, каковы его сильные и слабые стороны, к какого рода задачам и управленческим функциям проявляет склонность, недостатки, на которые следует обратить особое внимание. Важной особенностью работы центров оценки является то, что итоговые отчеты, которые готовятся на каждого оцениваемого, содержат не только оценку их потенциала, но и ряд рекомендаций [24, с. 15].

Практика работы западных центов оценки.

Как правило, на испытания отводится от нескольких часов до трех суток: 3–6 часов для оценки мастеров, один день для менеджеров линейного звена, два дня для менеджеров среднего звена, три дня для высших руководителей.

В оценочном центре английской компании STC оценка менеджеров по трехдневной программе проходит в три этапа. Первый этап включает пять оценочных процедур: выполнение управленческих действий; обсуждение проблемы в малой группе; принятие решения; презентация разработанного проекта; подготовка делового письма.

Второй этап включает заполнение бланков психометрических тестов, выполнение упражнений по выявлению коммуникативных способностей и заполнение бланков личностных опросников (в частности, 16–факторного опросника Кеттела).

Третий этап состоит в заполнении специальных бланков по взаимной оценке в группе оцениваемых.

Преимущества использования центров оценки.

Среди очевидных достоинств, которыми обладает подход к оценке руководителей, используемый в оценочных центрах, можно выделить следующие.

1. Центры оценки более надежны, чем другие методы отбора. Этот комплексный метод оценки позволяет более надежно прогнозировать будущую успешность кандидатов, чем другие методы.

2. Развернутые оценки, даваемые центром, воспринимаются кандидатами как более справедливые и объективные, поскольку эксперты оценочных центров не связаны с оцениваемыми отношениями «начальник–подчиненный».

3. Оценки, выставляемые центром, фокусируются на ключевых компетенциях кандидатов. При оценке упор делается не на оценку прошлой деятельности кандидатов, а на наблюдение и оценку его поведения в специально моделируемых ситуациях. Использование широкого набора тестов, процедур, имитирующих основные составляющие управленческой деятельности, и деловых игр позволяют кандидатам максимально полно раскрыть свой потенциал.

4. Оценочные деловые игры тесно увязаны с наиболее значимыми аспектами работы руководителя, что позволяет по их итогам делать обоснованные заключения относительно конкретных кандидатов.

5. Кандидаты могут получать более полную обратную связь по результатам центров оценки.

6. Стандартизация тестовых упражнений уравнивает шансы разных кандидатов [25, с. 15].

При всех плюсах данного метода оценки работа центров оценки не лишена определенных трудностей и проблем, мешающих более широкому их использованию. Среди таких проблем можно назвать следующие.

1. Относительно высокие издержки. Более высокие финансовые затраты в сравнении с другими методами оценки. Требует больше времени, затрачиваемого наблюдателями и кандидатами; необходима подготовка методических и других материалов.

2. Достаточно низкий коэффициент полезного действия. Большая часть материалов и заключений оказывается невостребованной.

3. Этические проблемы, связанные с необходимостью доведения результатов оценки до индивидов, показавших неудовлетворительные результаты.

4. Опасность того, что критерии оценки ориентируются больше на вчерашние требования, а не на те требования, которым должны будут отвечать оцениваемые работники уже завтра.

Сегодня для подавляющего большинства организаций создание центра оценки, основной задачей которого будет оценка потенциала специалистов или руководителей, претендующих на включение в резерв или на занятие более высоких должностей, является экзотикой. Главная причина здесь – не трудоемкость методов, используемых в таких центрах, а отсутствие соответствующих специалистов и недостаточно четкое понимание руководством и представителями кадровых служб основного содержания работы центра оценки и результатов, которые могут быть получены в итоге.

Если руководство организации принимает решение о необходимости создании центра оценки, то еще один вопрос, который следует решить, – в какой форме будет работать центр – на постоянной основе или его работа будет прекращена сразу после завершения оценочных процедур и подготовки соответствующих отчетов.

Используя рассмотренные выше теоретические положения по организации оценки персонала на предприятии, а также используя опыт зарубежных фирм, проведем анализ организации оценки потенциала кадров в Республике Беларусь на примере СООО «Галагруп-Инвест».

2.2 Анализ современных методов оценки персонала в кадровой практике отечественных предприятий на примере СООО «Галагруп-Инвест»

СООО «Галагруп-Инвест» входит в состав Белорусского производственно-торгового концерна лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности «Беллесбумпром». СООО «Галагруп-Инвест» зарегистрировано Решением Исполнительного комитета г. Минск № 70-75 от 21 июня 1994 г. Регистрационный № 288 Код ОКПО 00276624 Республика Беларусь.

СООО «Галагруп-Инвест» – предприятие, которое ведет полную переработку древесины, начиная с лесозаготовки и разделки хлыстов, выпуска пиломатериалов, клееной фанеры, мебельных щитов, столярной плиты, изделий деревообработки и заканчивая производством высокохудожественной мебели.

В настоящее время Обществом выпускается свыше 130 наименований продукции. Основными видами продукции, поставляемой на экспорт, являются фанера клееная и мебель. Ускоренными темпами развивается производство мебели из массива сосны на экспорт (37,4% от поставки продукции на экспорт).

Миссия СООО «Галагруп-Инвест» – лидерство в производстве продукции деревообработки. Главная стратегическая цель СООО «Галагруп-Инвест» на ближайшие годы – увеличение объемов производства продукции на основе совершенствования производства и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на рынках Республики Беларусь и стран дальнего зарубежья. Основные показатели деятельности приведены в приложении А.

Среднесписочная численность работающих в обществе по состоянию на 01.01.2009 г. составила 51 чел., их них служащих 17 чел. (5 руководителей и 12 специалистов). На 01.01.2010 г. численность работников СООО «Галагруп-Инвест» составила 60 чел., в том числе служащих 20 чел. (6 руководителей и 14 специалистов).

Организационная структура СООО «Галагруп-Инвест» (рисунок 2.1) определяется Уставом и включает аппарат управления (службы управления) и непосредственно подразделения производства.

Директор предприятия

Зам.директора по маркетингу

Зам. директора по производству

Главный экономист

Отдел маркетинга и сбыта

ПЭО

Научно-исслед. отдел

Служба контроля качества

Бухгалтерия

Кадровая служба

Производственно-технологич. отдел

Производственные цехи

ООТиЗ

Отдел снабжения

Энергоучасток

АСУП

Рисунок 2.1 – Организационная структура СООО «Галагруп-Инвест»

Все вопросы оперативной деятельности предприятия решают директор предприятия и назначенные им заместители, руководители подразделений аппарата управления, цехов, отделов, участков и т.д., а также мастера. Основной состав управленческого персонала СООО «Галагруп-Инвест» – это работники с высшим и средним образованием, имеющие большой опыт работы на предприятии. Административно-управленческий персонал преимущественно имеет высшее техническое и экономическое образование.

# В СООО «Галагруп-Инвест» действует положение о кадровой службе, согласно которому кадровая служба является структурным подразделением предприятия. В своей деятельности кадровая служба предприятия руководствуется действующим законодательством Республики Беларусь, уставом предприятия, коллективным договором, приказами и распоряжениями руководителя предприятия и подчиняется руководителю предприятия.

Структура и штат кадровой службы утверждаются руководителем предприятия с учетом задач, стоящих перед предприятием, его специфики и численности работников. Возглавляет кадровую службу руководитель, который назначается на должность и освобождается от должности руководителем предприятия. Распределение обязанностей между работниками кадровой службы осуществляет начальник в соответствии с должностными инструкциями и положением о кадровой службе.

В кадровой службе СООО «Галагруп-Инвест» работают 5 человек. Структура кадровой службы предпряития приведена на рисунке 2.2.

Начальник кадровой службы

Специалист по проведению аттестации

Специалист по приему, адаптации персонала

Специалист по социальным вопросам

Специалист по планированию персонала

Рисунок 2.2 – Структура кадровой службы СООО «Галагруп-Инвест»

Основными задачи кадровой службы СООО «Галагруп-Инвест» являются:

– участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом;

– обеспечение предприятия необходимым количеством кадровых руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации;

– осуществление эффективного подбора, расстановка и реализация трудового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами;

– участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создании благоприятного социально–психологического климата;

– постоянное совершенствование управления кадрами на основе реализации целевых программ, современных персонал–технологий и оказание систематической помощи руководителям по проблемам управления персоналом.

Оценку персонала при приеме на работу проводит специалист по приему персонала СООО «Галагруп-Инвест». В своей деятельности он использует два документа: анкету (приложение Б) и бланк для беседы (приложение В).

Применяемое на предприятии СООО «Галагруп-Инвест» методика оценки персонала достаточно проста в области выбора критериев и реализации, и в основном проводится в форме аттестации руководящих работников и специалистов. Руководителем подготовлены подробные характеристики на работников подлежащих аттестации, ознакомили с их содержанием аттестуемых работников. Аттестация персонала, в том числе и управленческого, на СООО «Галагруп-Инвест» проводится раз в 5 лет.

Таким образом, оценка кадров персонала сводится к представлению двух документов: аттестационного листа и характеристики. На основании которых, аттестационная комиссия, назначенная приказом руководителя предприятия, принимает решения.

Изученные документы, проведенной аттестации, свидетельствуют и о некотором формализме: утвердить результаты аттестации; устранить отмеченные недостатки; довести до сведения работников. В протоколе заседания комиссии не всегда есть замечания о недочетах. Основным оценочным документом является характеристика, заверенная руководителем предприятия и председателем цехкома, и традиционная цитата протокола заседания аттестационной комиссии: на все вопросы даны ответы.

Развитие аттестационной процедуры обусловлено в основном противоречием между невозможностью количественно измерить трудовой вклад работников умственного труда и желанием «объективно» охарактеризовать этот вклад.

Легче всего оценить реальный вклад того или иного руководителя или специалиста его непосредственному начальнику. Лишь он знает, что данному работнику фактически поручалось, в каких условиях он работал, в какой мере его отвлекали различные общественные поручения, как контролировалась его работа, как она стимулировалась, какую ему оказывали помощь и какие препятствия сознательно чинили.

Непосредственный начальник (а на практике – начальник отдела кадров, а часто и сам аттестуемый) составляет характеристику, которую затем подписывает непосредственный начальник и председатель цехкома. За этим следует заседание аттестационной комиссии, решающей, соответствует ли работник занимаемой должности. Вердикт комиссии заносится в аттестационный лист.

Недостатки аттестационной процедуры:

– характеристики субъективны (панегирик или же «волчий билет», с которым и в тюрьму не возьмут) или, напротив, абсолютно безлики, на них совершенно нельзя положиться);

– аттестация может превращаться в спектакль с протаскиванием заранее принятого решения, или в плохо организованный экзамен со случайным результатом и большими нервными затратами аттестуемых;

– после аттестации часто почти не остается сколько-нибудь ценной информации для последующего управления организацией.

Описанный выше регламент в целях повышения объективности характеристик и придания заседаниям аттестационной комиссии более конструктивной направленности можно дополнить экспертными оценками деловых качеств аттестуемого.

Разрабатывается перечень деловых качеств, подлежащих оценке. Для каждого аттестуемого назначаются эксперты из числа начальников, подчиненных и коллег, которых просят оценить каждое его качество из предложенного перечня в баллах, наподобие школьных оценок. Оценки разных экспертов усредняют. Иногда крайние оценки перед усреднением отбрасывают, как субъективные. («Как в фигурном катании!» – гордо сообщают авторы, полагая методы оценки в популярном виде спорта верхом научной обоснованности).

Листок с усредненными оценками ручается начальнику аттестуемого с тем, чтобы тот учел мнение экспертов при написании характеристики. Кроме того, этот листок может быть полезен аттестационной комиссии: как для принятия решения о соответствии должности, так и для определения сценария заседания комиссии (с кем из аттестуемых надо поговорить подольше, какие документы следует привлечь; например, если аттестуемый имеет низкую оценку по трудовой дисциплине, знакомятся с документами, фиксирующими ее нарушения).

Существуют недостатки и этого варианта:

– существенного влияния на качество характеристик листки с оценками не оказывают.

– при больших расхождениях между характеристикой и листком с оценками не очень ясно, чему верить, при этом обычно общественное мнение склоняется не в сторону мнения начальника.

– значительно возрастает трудоемкость проведения аттестации.

– при ручной обработке экспертных оценок неизбежна утечка информации, и анонимность оценок (если таковая обещана) не обеспечивается, что приводит в дальнейшем к необъективности экспертов.

– методика аттестации при ручной обработке может быть в любую минуту переделана, чем нередко спешат воспользоваться некоторые руководители, перекраивая ее на свой вкус, иногда весьма невежественно.

– листок с оценками не является документом, не подлежит правовой защите и потому может быть вообще проигнорирован как начальником, пишущим характеристику, так и аттестационной комиссией.

– аттестация все еще остается оторванной от существенных задач управления, считается «третьестепенной» по важности.

– банк данных обычно не используется.

– принципы балльной оценки каждый эксперт понимает по-своему (так, у одного школьного учителя четверка фактически означает тройку, а у другого – пятерку).

– сами качества тоже могут быть истолкованы по-разному, и хотя экспертам предлагаются письменные объяснения, одни эксперты их не читают, а другие, прочитав, игнорируют.

– итоговые оценки, выраженные в баллах, воспринимаются с трудом даже зрительно, не говоря уже о восприятии «на слух»; образ работника не складывается сравнить двух работников (два столбца цифр) оказывается довольно сложной проблемой.

– не до конца решается проблема утечки информации, поскольку еще велика доля «ручных» операций, при которых утечка возможна.

– иногда впадают в искушение свести столбец цифр в некий итоговый показатель, т. е. оценить работника всего одним числом. Затем, убедись на практике в абсурдности результатов, полученных простым усреднением, вводят весовые коэффициенты признаков, усложняют алгоритмы получения итоговой оценки, но успела на данном пути, пока еще никто не достиг.

Для оценки конкурентоспособности главного бухгалтера, начальника отдела снабжения и начальника производственно-технологического отдела СООО «Галагруп-Инвест» составим примерный перечень качеств персонала и определим их весомость (таблица 2.2). Правила – условия экспертных оценок приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.2 – Примерный перечень качеств персонала СООО «Галагруп-Инвест»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Качества персонала  (конкурентные преимущества) | Весомость качеств персонала по категориям | | |
| начальник производственно-технологического отдела | начальник отдела снабжения | главный бухгалтер |
| 1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал | 0,20 | 0,25 | 0,20 |
| 2. Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные и т.п.) | 0,20 | 0,15 | 0,15 |
| 3. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения) | 0,3 | 0,4 | 0,20 |
| 4. Интеллигентность, культура | 0,05 | 0,05 | 0,1 |
| 5. Коммуникабельность | 0,05 | 0,05 | 0,1 |
| 6. Организованность | 0,05 | 0,05 | 0,15 |
| 7. Возраст, здоровье | 0,15 | 0,05 | 0,10 |
| Условия нормировки | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Таблица 2.3 – Правила – условия экспертных оценок

|  |  |
| --- | --- |
| Степень проявления конкурентного качества персонала | Балльная оценка |
| 1. Отсутствует | 1 |
| 2. Проявляется очень редко | 2 |
| 3. Проявляется не сильно и не слабо | 3 |
| 4. Проявляется часто | 4 |
| 5. Проявляется систематически, устойчиво, наглядно | 5 |

Оценим конкурентоспособность главного бухгалтера СООО «Галагруп-Инвест» на основании экспертных оценок конкурентных качеств, приведенных в таблице 2.4.

Аналитически конструируем формулу для оценки уровня конкурентоспособности конкретной категории персонала – КП.

Формируем требования к расчетной формуле.

Учет всех конкурентных качеств персонала – суммирование по индексу j = 1, 2, 3, 4, 5, 6,7.

Таблица 2.4 – Результаты экспертной оценки качеств главного бухгалтера СООО «Галагруп-Инвест»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер  эксперта | Экспертная оценка семи конкурентных качеств главного бухгалтера СООО «Галагруп-Инвест» (таблица 2.2) по пятибалльной системе (таблица 2.3) | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |

Учет весомости j-гo качества персонала – aj (таблица 2.2).

Учет оценки i-м экспертом j-гo качества персонала по пятибалльной системе – βij, i – 1, 2,..., n, n – число экспертов (n = 3 (таблица 2.4)) – суммирование по индексу i.

Учет полной группы (соответствий) двух факторных событий – экспертная оценка по j-му качеству βij и весомость j-гo качества аj формированием произведений аj βij.

Учет условия нормировки уровня конкурентоспособности персонала КП с предварительным учетом условий нормировки весовых коэффициентов качеств персонала (, таблица 2.2) – делением результатов суммирования па число 5n максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум персонала (5 баллов × n экспертов).

Структурируем расчетную формулу для КП с учетом выше перечисленных требований:

. (2.1)

Рассчитаем конкурентоспособность главного бухгалтера СООО «Галагруп-Инвест», соответствующего семи доминирующим качествам (средний уровень управления) (таблица 2.2) по результатам оценок трех экспертов (таблица 2.4):

КП = [0,2 ∙ (4 + 4 + 4) + 0,15 ∙ (5 + 4 + 5) + 0,2 ∙(4 + 5 + 5) + 0,1 ∙(4 + 3 + 4) + 0,1 ∙(5 + 5 + 5) + 0,15 ∙ (5 + 5 + 4) + 0,1 ∙(4 + 4 + 4)] / (5 ∙ 3) = 13,2 / 15 =

= 0,88.

На основании рассчитанного значения уровня конкурентоспособности персонала КП = 0,88 следует вывод: главный бухгалтер СООО «Галагруп-Инвест» имеет достаточно высокую конкурентоспособность.

Рекомендации: для дальнейшего повышения конкурентоспособности главному бухгалтеру СООО «Галагруп-Инвест» следует повышать деловые качества и укреплять здоровье.

Оценим конкурентоспособность начальника отдела снабжения СООО «Галагруп-Инвест» на основании экспертных оценок конкурентных качеств, приведенных в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Результаты экспертной оценки качеств начальника отдела снабжения СООО «Галагруп-Инвест»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер  эксперта | Экспертная оценка семи конкурентных качеств начальника отдела снабжения СООО «Галагруп-Инвест» (таблица 2.2) по пятибалльной системе (таблица 2.3) | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |

КП = [0,25 ∙ (3 + 4 + 4) + 0,15 ∙ (4 + 4 + 5) + 0,4 ∙ (4 + 4 + 3) + 0,05 ∙ (3 + 3 ++ 4) + 0,05 ∙ (4 + 5 + 5) + 0,05 ∙ (4 + 4 + 4) + 0,05 ∙(4 + 3 + 4)] / (5 ∙ 3) =

= 11,45 / 15 = 0,763.

На основании рассчитанного значения уровня конкурентоспособности персонала КП = 0,763 следует вывод: начальник отдела снабжения СООО «Галагруп-Инвест» имеет достаточно высокую конкурентоспособность, однако она ниже, чем у главного бухгалтера.

Рекомендации: для дальнейшего повышения конкурентоспособности начальнику отдела снабжения СООО «Галагруп-Инвест» следует уделить внимание таким качествам как интеллигентность и культура.

Оценим конкурентоспособность начальника производственно-технологического отдела СООО «Галагруп-Инвест» на основании экспертных оценок конкурентных качеств, приведенных в таблице 2.6.

КП = [0,2 ∙ (3 + 4 + 4) + 0,2 ∙ (4 + 4 + 4) + 0,3 ∙ (4 + 4 + 3) + 0,05 ∙ (3 + 3 +

+ 5) + 0,05 ∙ (4 + 4 + 4) + 0,05 ∙ (3 + 3 + 3) + 0,15 ∙ (3 + 3 + 3)] / (5 ∙ 3) =

= 10,85 / 15 = 0,723.

На основании рассчитанного значения уровня конкурентоспособности персонала КП = 0,723 следует вывод: начальник производственно-технологического отдела СООО «Галагруп-Инвест» имеет достаточно высокую конкурентоспособность, однако она ниже, чем у главного бухгалтера и начальника отдела снабжения.

Таблица 2.6 – Результаты экспертной оценки качеств начальника производственно-технологического отдела СООО «Галагруп-Инвест»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер  эксперта | Экспертная оценка семи конкурентных качеств начальника производственно-технологического отдела СООО «Галагруп-Инвест» (таблица 2.2) по пятибалльной системе (таблица 2.3) | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 |

Рекомендации: для дальнейшего повышения конкурентоспособности начальнику производственно-технологического отдела СООО «Галагруп-Инвест» следует уделить внимание таким качествам как организованность, а также укрепить свое здоровье.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы: в СООО «Галагруп-Инвест» оценкой персонала занимаются два специалиста кадровой службы: при приеме на работу – это специалист по приему, а оценкой сотрудников – специалист по аттестации. При приеме на работу используется анкетирование, однако в качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие проверки претендентов службой безопасности.

Методика оценки персонала СООО «Галагруп-Инвест» достаточно проста в области выбора критериев и реализации (что несомненно является достоинством применяемых на предприятии методов оценки), в основном проводится в форме аттестации руководящих работников и специалистов и сводится к представлению аттестационного листа и характеристики, на основании которых аттестационная комиссия, назначенная приказом руководителя предприятия, принимает решения.

3. Рекомендации по использованию современных методов оценки персонала в работе кадровых служб

В СООО «Галагруп-Инвест» качественная оценка потенциала кадров осуществляется благодаря согласованной работе всех служб предприятия, выполняющих работу в области оценки кадров, а также благодаря знанию и умению применить на практике работниками анализируемого предприятия правовых основ оценки кадров. Разработанное и действующее на предприятии положение о кадровой службе способствует контролю за выполнением оценки кадрового потенциала предприятия в рамках законодательства Республики Беларусь.

Основываясь на результатах проведенного в предыдущей главе исследования, можно предложить внедрение в СООО «Галагруп-Инвест» методики оценки потенциала кадров (в частности управленческих), включающей оценку стоимости кадрового потенциала предприятия, расчет оценочной стоимости работника, Гудвил кадрового потенциала работника.

Стоимость кадрового потенциала предприятия – совокупная оценочная стоимость всех работников предприятия.

Оценочная стоимость работника – расчетная величина равная произведению выплачиваемой или предполагаемой заработной платы работника на коэффициент Гкп (Гудвил кадрового потенциала):

S= ЗП ∙ Гкп, (3.1)

где S – оценочная стоимость работника, руб.;

ЗП – предполагаемая или выплачиваемая заработная плата работнику, руб.;

Гкп – коэффициент, Гудвил кадрового потенциала работника (расчетная величина).

Гудвил кадрового потенциала работника – коэффициент, который отображает реальную, рыночную, индивидуальную стоимость работника не как штатную единицу, а как конкретного человека, умеющего выполнять те или иные функции, решать те или иные задачи.

В приложении Г (окно Коэффициенты Гкп) приведены величины коэффициентов, на которые можно опираться при проведении расчета (в приложении Г содержится фрагмент данной методики на примере отдельных управленческих работников СООО «Галагруп-Инвест»). Следует отметить, что это рекомендованные величины, но, в виду того, что каждый работник индивидуален, то соответственно к каждому работнику надо подходить индивидуально, вне зависимости от рекомендованных величин.

Предлагаемая методика расчета стоимости кадрового потенциала СООО «Галагруп-Инвест» позволит с одной стороны произвести все необходимые математические расчеты и выйти на конкретные цифры, а с другой стороны она достаточно проста, примитивна и не требует ни специального программного обеспечения, ни больших временных затрат.

Безусловно, предлагаемая методика расчета несовершенна, именно поэтому она с легкостью может быть раскритикована специалистами от академической науки, однако данный подход приемлем в оценке стоимости кадрового потенциала предприятия.

Раскроем механизм реализации методики оценки потенциала управленческих кадров, включающей оценку стоимости кадрового потенциала предприятия, расчет оценочной стоимости работника, Гудвил кадрового потенциала работника.

Производящий расчет (в СООО «Галагруп-Инвест» это будет специалист по аттестации) сам вправе рассматривать квалификацию имеющегося персонала по приемлемой для него классификации (см. в приложении Г "Пример расчета стоимости кадрового потенциала").

Производящий расчет, сам вправе проставлять коэффициент (гудвил кадрового потенциала) так, как он считает нужным. Главное, чтоб это было сделано достаточно корректно.

Данная методика предполагает, что стоимость кадрового потенциала коммерческого предприятия рассчитывается исходя из предположения, что все кадровые ресурсы предприятия замещаются другими.

Срок замещения равен 1 месяцу.

Ввиду того, что персонал полностью замещается, предполагаем, что набор нового персонала будет осуществляться по рекомендациям, через кадровые агентства, так и путем размещения объявлений в специализированной прессе.

Уровень заработной платы персонала и сумма вознаграждения кадровых агентств, принимается, исходя из уровня заработной платы и стоимости услуг, сложившихся на рынке труда в настоящее время.

Факторы, влияющие на гудвил каждого конкретного работника, могут колебаться в достаточной степени.

Реализация методики: открываем электронную таблицу. Создаем 2 листа: "основной лист" и "гудвил КП" и вносим в нее штатное расписание сотрудников (см. приложение Г). Создаем третий лист "Коэффициенты Гкп" и заполняем его, опираясь на пример в приложении Г.

На основном листе определяем, какие должности будут приниматься на работу по сторонним рекомендациям, какие через кадровые агентства, какие через рекламу в специализированной газете.

Соответственно выделяем: синий цвет – по сторонним рекомендациям; желтый – через объявления в газете; белый – через Кадровые Агентства.

Заполняем столбики: "сложившийся уровень оплаты труда" и "Предполагаемый..." в "основном листе".

Рассчитываем стоимость затрат за услуги по подбору персонала (кадрового агентства). Стоимость услуг, принимаем как часть от предполагаемой оплаты труда. Заполняем таблицу ("основной лист").

Открываем лист "Гудвил КП". Расставляем коэффициенты, опираясь на пример (лист "коэффициенты Гкп"). В листе "Гудвил КП" суммируем проставленные коэффициенты и получаем коэффициент "Гудвил кадрового потенциала" по каждому работнику отдельно. Копируем коэффициент "Гудвил кадрового потенциала" в "основной лист".

Производим расчет путем перемножения предполагаемой заработной платы и гудвилом кадрового потенциала. Суммируем затраты и получаем результат.

Также считаю целесообразным внедрение в СООО «Галагруп-Инвест» системы «кафетерий», где каждому социальному поощрению присваивается определенный балл. В зависимости от положения сотрудника в иерархии должностей, статуса и достигнутых результатов, работнику предлагается на определенный балл сформировать себе социальный пакет самостоятельно.

Предлагается следующая матрица оценки должностной позиции, которая содержит в себе все вышеперечисленные компоненты:

1. Знания (квалификация, образование) и опыт работы.

Под знаниями понимается совокупность и тип информации необходимой для выполнения работы, предусмотренной должностной инструкцией. Этот показатель предполагает оценку мастерства и связанных с ним знаний, навыков и умений, требуемых для удовлетворительного выполнения работы. Причем данная оценка производится в двух аспектах (таблица 3.1).

2. Сложность работы (усилия) – включает в себя физические и умственные усилия.

Таблица 3.1 – Оценка знаний и опыта работы сотрудника

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Опыт работы | | | | |
| до 1 года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-7 лет | Более 7 лет |
| среднее | 3 балла | 4 балла | 9 баллов | 11 баллов | 16 баллов |
| среднее специальное | 4 балла | 5 баллов | 10 баллов | 12 баллов | 17 баллов |
| незаконченное высшее | 5 баллов | 6 баллов | 11 баллов | 13 баллов | 18 баллов |
| высшее | 6 баллов | 7 баллов | 12 баллов | 14 баллов | 19 баллов |
| ученая степень | 7 баллов | 8 баллов | 13 баллов | 15 баллов | 20 баллов |

Физические усилия – степень физического напряжения необходимого для выполнения типовых и регулярных обязанностей, зафиксированных в должностной инструкции. Умственные усилия – совокупность умственного напряжения и зрительного внимания, требуемого для выполнения должностных обязанностей. Оценка данных усилий производится по данным таблиц 3.2 – 3.3.

Таблица 3.2 – Оценка физических усилий работника

|  |  |
| --- | --- |
| Описание физического усилия | Количество баллов |
| Легкая работа, требующая слабого физического напряжения. Обязательное сидячее положение большую часть времени | 1 |
| Работа, требующая незначительного физического напряжения; предполагает частые вставания, ходьбу, наклоны и регулярные операции на компьютере, офисном или технологическом оборудовании | 2 |
| Работа, требующая выше среднего уровня физического напряжения; предполагает постоянное стояние, ходьбу, наклоны, беспрерывное использование оборудования, в том числе и офисного, монотонная повторяющаяся работа | 3 |
| Работа, требующая сильного физического напряжения, но только периодически или на промежуточных этапах ее выполнения | 4 |
| Исключительно тяжелая работа, большие физические нагрузки, определяемые ее спецификой или длительным характером прилагаемых усилий | 5 |

3. Инициативность и самостоятельность – данный фактор связан со степенью самостоятельности должности при выполнении должностных обязанностей.

Таблица 3.3 – Оценка умственных усилий работника

|  |  |
| --- | --- |
| Описание физического усилия | Кол-во баллов |
| Монотонная работа, постоянное выполнение единичных функций | 2 |
| Текущая работа, выполнение нескольких функций, не требующих особенного умственного напряжения | 4 |
| Разнообразная работа с использованием элементов анализа, выбор путей решения поставленных задач (2 и более групп функций при разнообразии операций) | 6 |
| Разнообразная работа, требующая детального анализа, логических рассуждений, выбора решений различных проблем (постоянно несколько групп функций, непредсказуемость их возникновения) | 8 |
| Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, связанная с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения этих проблем | 10 |

В таблице 3.4 представлены уровни данной самостоятельности.

Таблица 3.4 – Оценка инициативности и самостоятельности работника

|  |  |
| --- | --- |
| Описание степени инициативности и самостоятельности | Кол-во баллов |
| Следует определенным инструкциям: инструкции имеются в наличии, поступают от непосредственного руководителя, присутствующего постоянно. Полномочия ограничены и постоянно проверяются | 3 |
| Следует установленным процедурам: все должностные обязанности жестко определены, хотя должность и не находится под постоянным контролем Нестандартные ситуации всегда разрешаются вышестоящим начальником | 6 |
| Следует общим инструкциям: не все должностные обязанности жестко определены. Цели формулируются сверху, но планирование и организация работы производится работником самостоятельно, хотя процедуры выполнения определены. Обращение к вышестоящему начальнику носит эпизодический характер | 9 |
| Следует общей политике: для данной должности формулируются только общие цели, разработка процедур и методов выполнения работы производится работником самостоятельно исходя из политики организации | 12 |
| Создает и формулирует политику, процедуры и методы работы: носитель данной должности находится практически под самоконтролем, который осуществляется по результатам работы. Оценка по конечному результату | 15 |

4. Уровень принятия решений – данный фактор тесно связан с предыдущим, однако в большей степени нацелен на оценку характера и рамок решений, который должен принимать носитель должности, при выполнении своих должностных обязанностей. Здесь имеются в виду не только управленческие решения, но и решения связанные с выполнением различных технологических инструкций, предполагающие выбор из альтернативных вариантов (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Оценка уровня принятия решений

|  |  |
| --- | --- |
| Описание уровня принятия решений | Кол-во баллов |
| Решения основаны на полностью известных факторах. Намечен общий курс действий. Решения принимаются, чтобы завершить операционный цикл | 2 |
| Решения основаны на большинстве известных факторов и где просто требуется выбор лучшей альтернативы из имеющихся. Решения согласовываются с вышестоящим руководством, прежде, чем могут наступить отрицательные последствия | 4 |
| Решения принимаются в условиях неопределенности, но направляются на согласование с вышестоящим руководством, прежде, чем могут наступить отрицательные последствия | 6 |
| Решения крупного размера при множестве альтернатив. Отрицательный эффект, связанный с ошибками обычно не выявляется сразу | 8 |
| Решения, требующие высокого уровня интеллекта, стратегического характера, приводящие к нежелательным последствиям в случае ошибок | 10 |
| Стратегические решения на уровне разработки политики, имеющие серьезные экономические последствия. Результаты станут ощутимыми только через определенный промежуток времени | 15 |

5. Уровень поддержания контактов с клиентами и со сторонними организациями – данный фактор оценивает объем коммуникации или совместной работы, требуемой по данной должности с персоналом внутри или вне организации (исключая прямых начальников, которым данная должность подконтрольна).

Таблица 3.6 – Оценка уровня поддержания контактов

|  |  |
| --- | --- |
| Описание уровня поддержания контактов | Кол-во баллов |
| 1 | 2 |
| Практически не контактирует с клиентами, не имеет внешних контактов по работе | 1 |
| Контакты с клиентами и внешними организациями эпизодически | 2 |
| Постоянные контакты с клиентами, предполагающие взаимодействие с | 5 |
| лицами высокого ранга по вопросам, требующим пояснений, обсуждений или принятия решений |  |
| Контакты предыдущего уровня, а также контакты на внешнем уровне, предполагающие взаимодействие с должностными лицами существенно более высокого ранга по вопросам, требующим пояснений, обсуждений или принятия решений | 8 |
| Внешние контакты на самом высоком уровне, часто требующие трудных переговоров, видения стратегии и чувства времени | 10 |

Уровень ответственности за работу других и уровень материальной ответственности оцениваются по данным таблиц 3.7 и 3.8.

Таблица 3.7 – Оценка уровня ответственности за работу других

|  |  |
| --- | --- |
| Описание уровня ответственности за работу других | Количество баллов |
| Ответственен только за свою работу | 1 |
| Некоторое руководство и контроль за операциями других сотрудников | 2 |
| Управляет многими сотрудниками или подразделением, координирует с другими руководителями | 5 |
| Ответственен за координацию группы отделов | 8 |
| Руководит самостоятельной бизнес-единицей (компания, предприятие) | 10 |

Таблица 3.8 – Оценка уровня материальной ответственности

|  |  |
| --- | --- |
| Описание уровня материальной ответственности | Количество баллов |
| Ответственность за малоценное оборудование на рабочем месте | 1 |
| Полная материальная ответственность за вверенное оборудование и материальные ценности на своем рабочем месте | 8 |
| Отвечает за материальные ценности, оборудование и организационные расходы в подразделении | 12 |
| Отвечает за финансовые обороты, рациональное расходование средств в объеме бизнес-единицы (компания, предприятие, фирма) | 15 |
| Несет всю полноту ответственности за финансы бизнес-единицы, правильное расходование средств в соответствии с законодательством | 20 |

По разработанной матрице оценки должностной позиции оценивается должность определенного сотрудника. Оценку осуществляет сам работник и его непосредственный начальник, после чего находится среднее арифметическое значение – это и будет оценка должностной позиции в баллах. Второй этап – это разработка перечня социальных льгот и установление количества баллов, которые соответствуют каждому виду льгот из данного перечня. Для удобства данная информация сводится в таблицу. Можно предложить приблизительный перечень социальных льгот, предоставляемых работникам на выбор в рамках системы «кафетерий» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Перечень социальных льгот

|  |  |
| --- | --- |
| Социальные льготы | Количество баллов |
| Вакцинация при эпидемиях | 5 |
| Корпоративные тренинги навыков | 10 |
| Повышение квалификации | 10 |
| Участие во внешних тренингах | 10 |
| Предоставление театральных билетов для всей семьи | 10 |
| Предоставление билетов на спортивные мероприятия | 10 |
| Обеспечение проездными билетами | 15 |
| Обеспечение лекарствами при заболеваниях (до 40 тыс. руб.) | 15 |
| Физиотерапия | 15 |
| Мануальная терапия, массаж | 15 |
| Участие в конференциях | 20 |
| Оплата питания в кафе (столовой) | 20 |
| Оплата мобильной связи (до 100 тыс. руб.) | 30 |
| Путевки в санатории, дома отдыха | 30 |
| Туристические поездки | 40 |
| Оплата обучения в ВУЗах | 50 |
| Индивидуальное повышение квалификации по системам обучения на дому | 55 |

Последним этапом является формирование самим работником переменной части социального пакета из предложенного ему перечня на полученный балл.

Внедрение на предприятии системы «кафетерий» позволит учесть труд каждого работника предприятия, а, следовательно, будет мотивировать работников к повышению производительности труда без снижения качества труда.

Заключение

Проведенный в курсовой работе анализ позволяет сделать следующие выводы:

Оценка персонала представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям. Задача оценки потенциала кадров состоит в выявлении его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а, следовательно, и ценность работника для предприятия. Из всего многообразия используемых методов оценки персонала наиболее простыми являются следующие четыре: метод графической шкалы оценивания; метод альтернативного ранжирования; метод критического случая; метод управления по целям.

В зарубежной практике оценки потенциала кадров достаточно широко используются центры оценки потенциала кадров. Опыт работы центра оценки в компании «ЮКОС», а также в оценочном центре английской компании STC показал, что данные центры оценки не только обеспечивают оценку работников организации, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей, они выступают инструментом обучения работников и одновременно являются способом развития навыков, необходимых для эффективного руководства у руководителей, участвующих в работе центра оценки в качестве экспертов. Используемые в центрах оценки тесты направлены не столько на оценку имеющихся знаний и навыков, сколько на оценку способности к усвоению нового и на определение уровня развития качеств и навыков, требующихся руководителю.

В СООО «Галагруп-Инвест» оценкой персонала занимаются два специалиста кадровой службы: при приеме на работу – это специалист по приему, а оценкой сотрудников – специалист по аттестации. При приеме на работу используется анкетирование, однако в качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие проверки претендентов службой безопасности. В СООО «Галагруп-Инвест» качественная оценка потенциала кадров осуществляется благодаря согласованной работе всех служб предприятия, выполняющих работу в области оценки кадров, а также благодаря знанию и умению применить на практике работниками анализируемого предприятия правовых основ оценки кадров.

Результаты оценки конкурентоспособности главного бухгалтера, начальника отдела снабжения и начальника производственно-технологического отдела СООО «Галагруп-Инвест» свидетельствуют, что главный бухгалтер имеет достаточно высокую конкурентоспособность (уровень конкурентоспособности (КП) равен 0,88); начальник отдела снабжения также имеет достаточно высокую конкурентоспособность (КП = 0,763), однако она ниже, чем у главного бухгалтера, а начальник производственно-технологического отдела также имеет достаточно высокую конкурентоспособность (КП = 0,723), однако она ниже, чем у главного бухгалтера и начальника отдела снабжения.

Методика оценки персонала СООО «Галагруп-Инвест» достаточно проста в области выбора критериев и реализации (что несомненно является достоинством применяемых на предприятии методов оценки), в основном проводится в форме аттестации руководящих работников и специалистов и сводится к представлению аттестационного листа и характеристики, на основании которых аттестационная комиссия, назначенная приказом руководителя предприятия, принимает решения.

В целом система оценки кадров CООО «Галагруп-Инвест» находится на должном уровне, однако присутствует необходимость в ее постоянном совершенствовании, применении новейших разработок и методик, в связи с чем можно предложить следующее: внедрение в СООО «Галагруп-Инвест» методики оценки потенциала кадров, включающей оценку стоимости кадрового потенциала предприятия, расчет оценочной стоимости работника, Гудвил кадрового потенциала работника. Предлагаемая методика расчета стоимости кадрового потенциала организации позволит с одной стороны произвести все необходимые математические расчеты и выйти на конкретные цифры, а с другой стороны она достаточно проста, примитивна и не требует ни специального программного обеспечения, ни больших временных затрат.

Также считаю целесообразным внедрение в СООО «Галагруп-Инвест» системы «кафетерий», где каждому социальному поощрению присваивается определенный балл. В зависимости от положения сотрудника в иерархии должностей, статуса и достигнутых результатов, работнику предлагается на определенный балл сформировать себе социальный пакет самостоятельно. Внедрение на предприятии системы «кафетерий» позволит учесть труд каждого работника предприятия, а, следовательно, будет мотивировать работников к повышению производительности труда без снижения качества труда.

Список использованных источников

1. Анисов, Л.М. Организация работы кадровых служб / Л. М. Анисов, И. И. Терехов. – Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2009. – 55 с.
2. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев. – Москва: Юнити-Дана, 2005. – 193 с.
3. Бабосов, Е.М. Социология управления: Учебник для вузов / Е. М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2006. – 287 с.
4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Н. Велесько, П. Ройш. – Минск: Экоперспектива, 2002. – 352 с.
5. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – Санкт-Петербург: Питер: Питер принт, 2003. – 412 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. – Москва: Экзамен, 2005. – 318 с.
7. Венчин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Венчин, В.В. Матирко. – Москва: Дело, 2002. – 50 с.
8. Грачев, Н.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации / Н.В. Грачев. – Москва: Дело, 2003. – 207 с.
9. Деслер, Г. Управление персоналом / Г. Деслер. – Москва: БИНОМ, 2007. – 431 с.
10. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. / А.Я. Кибанов. – Москва: Инфра-М, 2002. – 304 с.
11. Кобриков, Б.С. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Б. С. Кобриков. – Минск: Изд-во МИУ, 2006. – 188 с.
12. Кротова, Н.В. Управление персоналом / Н. В. Кротова. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 312 с.
13. Кулапов, М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: Учебное пособие / М.Н. Кулапов. – Москва: Дашков и К, 2005. – 190 с.
14. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – Москва: КноРус, 2007. – 232 с.
15. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – Москва: Ин–т практической психологии; Новосибирск: НПО «МОДЭК», 2000. – 112 с.
16. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско–британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – Москва: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2005. – 464 с.
17. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – Москва: Аспект–Пресс, 2000. – 203 с
18. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В.Н. Федосеев. – Москва: ИКЦ «Март», 2006. – 528 с.
19. Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия / М. Хучек. – Москва: Прогресс–Универс, 2002. – 342 с.
20. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – Москва: Юнити–Дана, 2001. – 446 с.
21. Ченкин, Б.Н. Основы управления персоналом / Б.Н. Ченкина. – Москва: Высшая школа, 2006. – 329 с.
22. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. – Москва: Гросс Медиа, 2007. – 247 с.
23. Шекшня, Е.В. Управление персоналом современной организации / Е.В. Шекшня. – Москва: Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2006. – 343 с.
24. Яхонтова, Е. Эффективные технологии управления персоналом / Е. Яхонтова. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 272 с.
25. Балашов, Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Энергетическое строительство. – 2002. – № 6. – С. 12–15.
26. Герасенко, В.П. Для отечественных предприятий эффективное управление персоналом является актуальным / В.П. Герасенко // Кадровая служба. – 2004. – № 12. – С. 42 – 47.
27. Макавьева, Е. Когда результат оправдывает затраты / Е. Макавьева // Отдел кадров. – 2008. – № 3 (86).
28. Пинязик, В.Н. Кадровые службы: соответствуем ли требованиям времени? Анализ, проблемы и рекомендации / В.Н. Пинязик // Кадровая служба. – 2008. – № 9. – С. 11 – 21.
29. Чиманский, Г.В. Роль и функции отдела кадров на современном производстве / Г.В. Чиманский // Отдел кадров. – 2008. – № 5 (88).
30. Яновская, Л.Ф. О должностях служащих кадровых служб: менеджер по персоналу и специалист по кадрам / Л.Ф. Яновская // Отдел кадров. – 2003. – № 7 (30). – С. 12-17.