Министерство образования Украины

Запорожская Государственная Инженерная Академия

Кафедра МЭП

Курсовая работа по курсу “Менеджмент”

тема:

**Эффективное управление персоналом в организациях**

Выполнила студентка VI курса гр. АМ 97 зт

№ з.к. 971326 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Романюк О.И

Проверил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Беличенко А.Г.

Запорожье 2000

# Реферат

Курсовая работа: 28 страниц, 1 таблица, 1 рисунок, 1 приложение, 10 источников.

Объект исследования — эффективное управление персоналом в организации.

Цель работы — провести исследование проблем эффективного управления персоналом в организации.

Метод исследования: структурный анализ.

В работе анализировалось современные способы управления персоналом организаций для достижения целей, поставленных перед ними, изучались возможные пути усовершенствования управления персоналом.

Во время выполнения работы был проведен описательный и сравнительный анализ методик осуществления управлением персонала в организации и методы его совершенствования.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, АТТЕСТАЦИЯ.

**Содержание**

Реферат 2

Введение 4

1. Деятельность организации: понятие и цели 6

1.1 Управление персоналом организации 7

1.2 Методы управления персоналом организации 9

1.3 Преобразования системы управления персоналом

организации: сущность и методы 10

2. Способы повышения эффективности управления персоналом 14

2.1 Система оценки персонала в организации 15

2.2 Аттестация персонала 17

3. Оценка экономической эффективности проектов

совершенствования управления персоналом 21

Заключение 25

Приложение 1 27

Список использованной литературы 28

# Введение

В настоящее время кадровое планирование стало во многих отечественных и зарубежных организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования.

До 60-х годов в развитых странах в вопросах управления персоналом ориентировались лишь на текущие потребности организации. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности организаций выдвинули в качестве общего для всех требования ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

В 70-80-е годы в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций и фирм в отдельных категориях персонала. Сегодня все большее число компаний выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое управление и планирование человеческих ресурсов.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации Украины уделять значительное внимание аспектам управления кадровой политикой, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Уже не является секретом, что в основе всех несовершенств наших преобразований, перечень которых весьма велик, лежит соответствующая деятельность людей (использование человеческих ресурсов или “человеческого капитала”).

В настоящей работе рассматривается проблема эффективного управления человеческими ресурсами в организациях в условиях становления отечественной модели социально-экономического менеджмента исходя из тенденций мирового менеджмента и конкретного опыта.

# 1. Деятельность организации: понятие и цели

Организации окружают человека на протяжении всей его жизни. В них (детских садах, учебных заведениях, предприятиях, учреждениях) большинство населения проводит львиную долю своего времени. Организации производят продукцию и услуги, потребляя которые человечество живет и развивается; определяют условия жизни и контролируют их соблюдение; дают возможность выражать и реализовывать собственные взгляды и интересы. Если рассматривать организацию как абстрактное понятие, то она представляет собой объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей.

Организация может создаваться для выполнения более или менее ясно очерченной функции и выступать как социальный институт с известным статусом и как автономный объект. Организация может выступать как процесс целенаправленного воздействия на объект, в таком случае понятие организации совпадает с понятием управления. Организация может означать упорядоченность какого-либо объекта в плане структуры, строения, типа связей.

Организация создается как инструмент решения общественных задач и средство достижения цели. Она складывается как человеческая общность, специфическая социальная среда. С этих позиций организация представляет собой совокупность социальных групп, статусов, норм, а также отношений лидерства, отношений сплоченности-конфликтности.

С точки зрения существующих теорий, организации бывают бюрократические и диалектические (кооперативные) [4]. Господствующей организационной структурой является бюрократическая организация. Она отличается от других тем, что индивидуума наделяют правом осуществлять полномочия. В процессе своей эволюции бюрократическая организация прошла путь от состояния, когда она формировала индивидуума, до обратной зависимости, то есть состояния, когда индивидуум принимает участие в формировании организации.

## 1.1 Управление персоналом организации

Стержень любой организации — работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией.

**Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом**. Она включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Созданию системы и координации работы составляющих организации служит подразделение (отдел) управления персоналом в современной организации. Он имеет собственную иерархию должностей, которая является составной частью общеорганизационной иерархии. Такой отдел является функциональным подразделением, и его сотрудники напрямую не участвуют в основной деятельности организации. Вместе с тем, степень эффективности их работы в большой мере зависит от степени взаимодействия с линейными подразделениями. В практической деятельности линейные службы несут прямую ответственность за достижение целей организации и поэтому наделены полномочиями принимать решения, касающиеся распределения и эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов. Функциональные подразделения призваны при помощи экспертных советов помогать линейным руководителям повышать эффективность принимаемых решений. Поэтому наиболее оптимальной моделью взаимодействия линейных подразделений и отдела управления персоналом является та, при которой линейные руководители делегируют этому отделу право принятия решений по широкому спектру вопросов управления персоналом [4].

Функции отдела управлением персоналом организации заключается в:

* формировании системы управления персоналом;
* планировании кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы;
* проведении маркетинга персонала;
* определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Для успешного выполнения своих должностных обязанностей работники отдела, наряду с другими качествами, должны обладать следующими базовыми характеристиками:

* знанием сферы деятельности организации;
* профессиональными знаниями и навыками в области управления персоналом;
* способностью к обучению и развитию;
* способностью быть лидером.

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловую оценку персонала при приеме и аттестации; профориентацию и трудовую адаптацию; мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и обеспечение безопасности персонала; обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием кадров; высвобождение персонала [9].

Управление персоналом предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Работники отдела управления персоналом должны знать и понимать специфику производственной деятельности организации, видеть перспективы ее развития, в том числе и в долгосрочном периоде, иметь четкое представление о связях организации, ее потребителях, а также уметь разрабатывать эффективные системы управления персоналом в организации.

**Эффективность системы управления персоналом организации** — это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации [9].

Эффективная деятельность организации требует выработки направления ее развития. Именно поэтому работники отдела управления персоналом должны уметь сформулировать поставленные цели организации и найти способы их достижения и реализации на каждом этапе. Ее иерархической ступени. Это потребует от них знания принципов планирования и принятия решений, разрешения конфликтов и т.д.

## 1.2 Методы управления персоналом организации

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

**Административные методы** ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также нормам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

**Экономические и социально-психологические методы** носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма. Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Все виды методов органично связаны между собой.

## 1.3 Преобразования системы управления персоналом организации: сущность и методы

В экономическом аспекте преобразования системы управления персоналом должны обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации. В социальном аспекте перемены в управлении персоналом должны быть направлены на максимальное использование и развитие способностей сотрудников организаций, а также на создание благоприятной психологической атмосферы.

Эти экономические и социальные цели тесно взаимосвязаны, ибо ориентация на развитие способностей и создание благоприятной психологической атмосферы является важнейшим условием творческой деятельности, обеспечивающий развитие самой организации [1].

Первый этап подготовки к преобразованиям должен состоять в создании новой системы ценностей, идеологии, организационной культуры, изменении стилей управления и принципов мотивации. На этой основе проектируются новые процедуры управления. Таким образом, основные этапы подготовки преобразований в сфере управления персоналом характеризуются схемой (рис. 1):

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | Разработка системы ценностей, принципов, идеологии и стилей управления |

|  |  |
| --- | --- |
| **2** | Проектирование структур и информационных систем |

|  |  |
| --- | --- |
| **3** | Проектирование процедур управления персоналом |

Рис. 1. Основные этапы подготовки преобразований систем управления персоналом

Содержание работ по каждому из этапов существенно зависит от особенностей предприятия и окружающей среды.

Первый этап (переоценка ценностей, формирование стилей управления) в настоящее время существенно осложняется нестабильностью политической ситуации, отсутствием идеологии, которая была бы признана большей частью населения. Поэтому при выработке концепция управления украинской организацией прежде всего целесообразно ориентироваться на две общие категории: 1) дисциплина (порядок); 2) творчество.

Если рассматривать систему ценностей организации с позиций оптимизации управления персоналом, то требования дисциплины и порядка относятся к системе ограничений, в раках которых должен действовать любой сотрудник. Критерием оптимальности при таком подходе является максимизация творческих способностей персонала.

Творческие способности являются важнейшим ресурсом, обеспечивающим результативную деятельность организации. Поэтому в системе принципов управления персоналом всех передовых фирм условиям и мотивации творческой деятельности придается первостепенное значение.

Чтобы создать условия для проявления творческих способностей всех сотрудников, необходимо в системе ценностей организации предусмотреть переход от типичного ранее авторитарного стиля к партисипативному управлению, при котором роль лидера состоит преимущественно в умении использовать творческий потенциал коллектива [1].

Структуры управления персоналом должны изменяться в соответствии с изменениями системы ценностей и стиля управления.

Процедуры управления персоналом организации должны отражать изменения в системе ценностей предприятия и структуры управления. Прежде всего это относится к изменению стилей управления. Отказ от авторитарного руководства означает новые формы взаимоотношений между руководителями и подчиненными; новые методы проведения совещаний, контроля, оценки и мотивации персонала.

Для адаптации организации к достижениям технического прогресса необходима оптимизация процедур обучения персонала. Сущность этой задачи — выбор учебных планов и методов преподавания, при которых заданный результат (представления, знания, умения) достигается с минимальными суммарными затратами.

Прежде всего необходимо установить исходный уровень параметров, характеризующих квалификацию сотрудников. для этого используются тесты, позволяющие качественно оценить знания и умения сотрудников по отношению к тому, что им предстоит делать в планируемом периоде. Исходные значения параметров квалификации сопоставляются с параметрами, которые необходимы для будущей работы. Выявленное рассогласование исходного и необходимого уровней может быть устранено с помощью различных программ обучения. Каждой из них соответствует определенная стоимость реализации.

Для практического выбора обучающих программ целесообразно разработать нормативы затрат на определенный этап-модуль обучения. время и стоимость его реализации зависят от используемых технических средств, методики обучения, а также квалификации преподавателей. Любую программу обучения можно свести к набору типовых моделей. После их разработки составление оптимального плана обучения станет комбинаторной задачей, которая может быть решена методами динамического программирования [1].

# 2. Способы повышения эффективности управления персоналом

Управление любой организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности условно подразделяется на два вида: управление деятельностью организации с учетом ее взаимодействия с внешней средой и управление людьми (персоналом), работающими в организации [2].

Очевидно, что по мере деактуализации первого вида управления организацией на этапе стабилизации экономики проблема управления людьми будет становиться все более насущной. Причина заключается в том, что в конечном счете конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей энерговооруженности производства решает высокопроизводительный, высококачественный труд работников всех категорий. Организовать же такой труд до последнего времени у нас так и не сумели. Очевидно, что в рамках стратегического менеджмента предстоит кардинальным образом решить эту проблему уже в ближайшем будущем. Но для этого следует отыскать именно тот инструмент, который позволит соединить в единый неразрывный узел цели и результаты, чтобы на практике реализовать мощную целеориентированную мотивацию активного труда персонала — как руководителей, так и рядовых сотрудников.

Таким инструментом является оценка трудовой деятельности, которая, по мнению западных ученых и практиков, является “не какой-то дополнительной мерой, а основным звеном в управлении персоналом” [5]. К сожалению, все разработанные и примененные в советское время системы оценки (начиная с Саратовской системы бездефективного труда, Львовской системы и заканчивая КТУ, КТВ и др.) не получили значительного распространения и не дали предполагаемого эффекта не только по причине забюрократизированной системы управления экономикой, но и собственного несовершенства.

Итак, краеугольным камнем формирования механизма управления организацией через управление персоналом организации является разработка оценки труда всех без исключения категорий работников. Именно этой оценке на данном этапе и предстоит уделить особое внимание, в том числе в части увязки целей организации и уровня их достижения каждой группой (подразделением, звеном) и отдельным работником, используя нестандартные подходы к формированию ее параметров, включая специфический опыт развитый стран.

## 2.1 Система оценки персонала в организации

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. А эффективность работы организации в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности — в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления персоналом организации через:

**— положительное воздействие на мотивацию сотрудников**. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации. Работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

**— планирование профессионального обучения**. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

**— планирование профессионального развития и карьеры**. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

**— принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении**. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение. В последнем случае наличие задокументированной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее полно при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

**— универсальности системы оценки**. Отдел персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

**— установления стандартов и норм оценки**. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

**— выбора методов оценки**. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком — “хорошо”, “плохо”, “выше среднего” и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

## 2.2 Аттестация персонала

аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование — встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % от аттестуемого сотрудника.

Главными элементами подготовка руководителя являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, продуманный план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является **метод стандартных оценок**. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (Приложение 1).

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек — руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

В то же время и при данном методе на удается полностью преодолеть субъективизм оценок. Одновременно, такой метод является и более дорогостоящим.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников — **сравнительные методы**. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель “выстраивает” своих сотрудников в сравнительную цепочку — от лучшего к худшему. По результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять и легко понимать. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала и т.п.

Рассмотренные выше методы аттестации являются традиционными для большинства современных организаций. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков. Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно — 15-20 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными к их числу принадлежат метод “360о аттестация”, психологические методы аттестации.

Окончательный выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью профессиональных консультантов).

# 

# 3. Оценка экономической эффективности проектов

# совершенствования управления персоналом

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций и затрат. Все затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают такие составляющие:

*Ку = Ку1 + Ку2 + Ку3 + Ку4*, (1)

где *Ку1* — предпроизводственные затраты;

*Ку2* — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

*Ку3* — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

*Ку4* — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты (*Ку1*) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

(2)



где З*i* — месячный оклад i-го работника, занятого разработкой оргпроекта, грн.;

*Мi* — количество месяцев работы в году i-го работника, занятого разработкой оргпроекта;

*n* — количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

*КД* — коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату;

*Кс* — коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

*Зр* — другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта.

Предпроизводственные затраты можно считать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка технико-экономического проекта (ТЭО), разработка задания на оргпроектирование (ЗО), разработка организационного общего проекта (ООП), разработка организационного рабочего проекта (ОРП), внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом показана в таблице 1:

**Таблица 1. Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом.**

|  |  |
| --- | --- |
| Этап разработки оргпроекта | Удельный вес затрат,  % к итогу |
| Технико-экономическое обоснование  Задание на оргпроектирование  Организационный общий проект  Организационный рабочий проект | 10  15  20  60  25 |
| Весь оргпроект | 100 |

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (*Ку2*), определяются по формуле:

(3)



где К*т.с.у.* — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам);

К*т.м.н.*— затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления;

*Ки* — затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря;

К*с.р.з.* — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:

К*т.с.у.*=СПН, (4)

где С — стоимость 1 м3 здания, помещения, грн.;

П — площадь здания, помещения, м2;

Н — высота этажа здания, помещения, м;

*Кп.к.* — затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий;

*Ко.с.* — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков, вспомогательных материалов для ЭВМ и т.п.). для укрупненных расчетов принимаются равными 5 % от стоимости технических средств управления;

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

Текущие расходы на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

При оценке эффективности организационного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта (Е), равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

# Заключение

Переходный период, связанный с последовательной демократизацией прежней, строго административной и технократической системы управления экономикой (через игнорирование человеческого фактора в решении проблем эффективного функционирования предприятий), требует отыскания соответствующего механизма воздействия на персонал в рамках реализации тенденции управления организацией “по целям и заслугам”.

Стратегия создания управленческой концепции реформирования общества в Украине состоит в органической увязке взаимодействия трех сфер организации общества (экономической, духовной, политической) на единой основе — целевом управлении человеческими ресурсами — как предмете, соответственно, социально-экономического, социально-культурного и социально-политического менеджмента.

Центральным звеном в управлении персоналом, главной движущей пружиной всего механизма такого рода управлением является система оценки персонала, ядром которой служит объективная оценка результатов труда. До сих пор отсутствие подобной оценки являлось “белым пятном” в системе мотивации активного труда работников всех категорий, причиной господствования уравнительных тенденций в распределительных отношениях.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на профессиональном развитии и росте сотрудников, и, следовательно, ведет к повышению эффективности управлением персонала.

Главные требования к созданию системы оценки результатов труда работников исходят как из необходимости соединения целей всей организации с целями групп (подразделений) и индивидов, так и важности создания универсальной базы для объективности этой системы. Философия социальной сущности технологической цепочки выполнения работ на предприятиях и полезность затрат рабочего времени персоналом являются соответственно методологической и методической основой создания такой универсальной системы. Кроме того, система оценки должна опираться на такие определяющие черты украинской ментальности, как демократизм взаимоотношений, коллективизм и взаимопомощь.

Главным назначением системы оценки труда персонала должно стать устранение таких черт ментальности трудовых отношений, как безответственность, пренебрежительное отношение к рабочему времени, отсутствие “законопослушания”, инертность, безынициативность и др., при обеспечении мощной целеориентированной мотивации трудовой активности отечественного работника.

Показателем эффективности системы управления персоналом организации, а значит, и работы отдела управления персоналом организации в практической деятельности является степень затрат на достижение целей организации.

Новая парадигма целевого управления “по результатам” должна стать целью дальнейших исследований отечественных ученых-управленцев, разрабатывающих управленческую концепцию выхода общества и экономики из кризиса на основе целевого управления человеческими ресурсами.

# Приложение 1

**Форма аттестационного листа**

Ф.И.О. сотрудника Должность

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вес (%) | Фактор | Оценка | Комментарий |
|  | Качество работы.  Аккуратность и тщательность в выполнении работы. Постоянное соответствие стандартам качества |  |  |
|  | Планирование.  Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий и адаптировать их в соответствии с изменениями. |  |  |
|  | Организация.  Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов |  |  |
|  | Лидерство.  Продемонстрированная способность руководить и мотивировать других, устанавливать стандарты, оценивать работу других и способствовать ее улучшению. |  |  |
|  | Коммуникабельность.  Способность эффективно воздействовать и информировать других, ясно выражаясь в письменной и устной форме. |  |  |
|  | Отношение к работе.  Способность работать с большой нагрузкой и напряжением |  |  |

Итоговая аттестация (*оценка)*

Комментарии

Предложено Сотрудник Утверждено

Дата Дата Дата

# Список использованной литературы

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. М.: Норма, 1999.
2. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент. К.: МАУП, 1998.
3. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. К.: МАУП, 1997.
4. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. К.: Компас, 1997.
5. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием. М.: Прогресс, 1973.
6. Социальный менеджмент. Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Юнити, 1998.
7. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
8. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1997.
9. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1998.
10. Щекин Г. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. К., 1993.