

Светлана Анатольевна Яркова

ПРОЕКТИРОВАНИЕ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ



Курс лекций

*для студентов всех форм обучения
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль "Управление персоналом организации"*

Красноярск
КРИЖТ ИрГУПС
2021

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Красноярский институт железнодорожного транспорта

– филиал ФГБОУ ВО

«Иркутский государственный университет путей сообщения»

С. А. Яркова

ПРОЕКТИРОВАНИЕ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Курс лекций

для студентов всех форм обучения

направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом

профиля "Управление персоналом организации"

Красноярск
КрИЖТ ИрГУПС
2021

УДК 005
Я 74

Рецензент:

Елена Анатольевна Волкова, начальник управления аналитического контроля блока инжиниринга, Управляющая Компания «Полюс»

Яркова, С. А. Проектирование в кадровом менеджменте : курс лекций для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиля "Управление персоналом организации" / С. А. Яркова ; КриЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КриЖТ ИрГУПС, 2021. – 272 с.

Курс лекций для студентов всех форм обучения разработан на основе рабочей программы учебной дисциплины «Проектирование в кадровом менеджменте» для направления подготовки бакалавров 38.03.03 Управление персоналом.

Рекомендовано к изданию методическим советом КриЖТ ИрГУПС.

Печатается в авторской редакции.

© Яркова С. А., 2021
© Красноярский институт
железнодорожного транспорта, 2021

Содержание

Введение.....	8
Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	10
Лекция 1. Введение в дисциплину. Основные подходы к проектированию в кадровом менеджменте.....	10
1.1 Цели, задачи, программа и ключевые вопросы дисциплины «Проектирование в кадровом менеджменте»	10
1.2 Парадигма управления персоналом в XXI веке. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.....	11
1.3 Современные направления, задачи и функции деятельности специалистов в области кадрового менеджмента на российских предприятиях	14
1.4 Функционально-целевая модель как основа организационного проектирования и формирования эффективных систем и технологий управления персоналом	18
1.5 Методы построения эффективных систем управления персоналом	25
Лекция 2. Инновационное управление трудом, основные понятия и закономерности	28
2.1 Сущность и содержание понятий “инновации” и “инновационное управление трудом”. Современные направления кадровых инноваций	28
2.2. Развитие, прогресс, регресс, стагнация, кризис, стабилизация кадровой работы.....	33
Лекция 3. Методологические основы инновационного управления трудом.....	37
3.1 Принципы, методы, функции инновационного менеджмента в кадровой работе.....	37
3.2 Приемы инновационного кадрового менеджмента. Содержание кадрового инновационного процесса и инновационного проекта.....	39
3.3 Содержание кадрового инновационного процесса и инновационного проекта.....	42
3.4. Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе. Методы творческого мышления.....	44
Лекция 4. Инновационный потенциал работника и предприятия	46
4.1 Инновационный потенциал и инновационные возможности предприятия	47
4.2 Инновационный потенциал работников и факторы, влияющие на инновационную активность персонала.....	51

4.3 Методы оценки инновационной активности и инновационного потенциала предприятия	55
Лекция 5. Управление разработкой, внедрением и созданием кадровых новшеств.....	62
5.1 Этапы и фазы разработки и реализации инноваций на стадиях развития нововведений	62
5.2 Типы, виды организационных структур управления инновациями	65
5.3 Субъекты инновационной деятельности. Кадровая элита.....	67
5.4 Функции подразделений служб управления персоналом по разработке и внедрению нововведений в кадровой работе	70
5.5 Сопротивление и внедрение нововведения в организации. Сопровождение нововведений. Документационное обеспечение	75
Раздел 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	81
Лекция 6. Механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом	81
6.1 Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом. Формирование функций СУП	81
6.2 Элементы организационно-экономического механизма управления персоналом. Влияние показателей трудовой деятельности	84
6.3 Обоснование выбора темы проекта, объекта и предмета исследования. Введение. Формулировка актуальности, цели, задач. Выбор методов и составление плана исследования.....	87
Лекция 7. Анализ среды проектирования.....	91
7.1 Характеристика объекта исследования. Выбор методов и способов исследования кадровой структуры организации и применение их для описания кадрового состава.....	91
7.2 Постановка задачи. Выбор цели и обоснование методов исследования, характеристика исходных данных. Проведение и обработка результатов исследования.....	94
Лекция 8. Проведение аналитической части исследования	101
8.1 Анализ и оценка элементов трудового потенциала организации	101
8.2 Сущность, цели и технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом в целом.....	105
8.3 Анализ результатов исследования и интерпретации влияния сложившейся ситуации на эффективность кадрового менеджмента организации.....	114

Лекция 9. Функционально-стоимостной анализ системы управления персоналом. Анализ причин возникновения недостатков в кадровом менеджменте	122
9.1 Сущность и принципы функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом	123
9.2 Анализ функций и затрат на их осуществление	127
Лекция 10. Организация и проведение проектной части исследования ...	135
10.1 Определение корректирующих мероприятий в кадровом менеджменте	135
10.2 Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.....	138
10.3 Внедрение проектных мероприятий	142
Лекция 11. Проектирование деятельности по обеспечению персоналом .	148
11.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по обеспечению персоналом	148
11.2 Пример проектирования деятельности по обеспечению персоналом	152
Лекция 12. Проектирование деятельности по оценке и аттестации персонала.....	169
12.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по оценке и аттестации персонала.....	169
12.2 Пример проектирования деятельности по оценке персонала.....	173
Лекция 13. Проектирование деятельности по развитию персонала	184
13.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по развитию персонала	184
13.2 Пример проектирования деятельности по обучению персонала	189
Лекция 14. Проектирование деятельности по организации труда и повышению производительности труда персонала.....	200
14.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по организации труда и оплаты персонала.....	200
14.2 Пример проектирования деятельности по повышению производительности труда персонала.....	206
Лекция 15. Проектирование деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации.....	215
15.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации	215
15.2 Пример проектирования деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации.....	222

Лекция 16. Проектирование деятельности по организации корпоративной кадровой и социальной политики.....	227
16.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по организации корпоративной кадровой и социальной политики	228
Раздел 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ.....	232
Лекция 17. Экономическая эффективность нововведений в кадровой работе.....	232
17.1 Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом	232
17.2 Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	234
17.3 Пример расчета экономической эффективности проекта совершенствования системы управления персоналом.....	236
Лекция 18. Оценка интеллектуальной собственности	240
18.1 Сущность интеллектуального капитала и его структура.....	240
18.2 Методика расчета и оценки интеллектуальной собственности	242
Лекция 19. Социальная эффективность кадровых инноваций.....	244
19.1 Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	244
19.2 Взаимосвязь экономической и социальной эффективности.....	247
Лекция 20. Управление кадровыми рисками	248
20.1 Сущность и классификация кадровых рисков, и факторы, оказывающие влияние на их возникновение.....	248
20.2 Концепция управления кадровыми рисками.....	251
Лекция 21. Презентация и внедрение инновационного кадрового проекта. Оценка деятельности службы управления персоналом	255
21.1 Сущность и показатели оценки деятельности службы управления персоналом. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом	255
21.2 Презентация и внедрение инновационного кадрового проекта.....	259
Заключение	262
Список использованных информационных ресурсов	263
Приложение 10.А. Стадии и этапы разработки проекта.....	265
Приложение 11.А. Модель компетенций.....	266
Приложение 12.А. Пример структуры разбиения работ.....	269

Приложение 16.А. Пример сравнения методов оценки эффективности корпоративной социальной политики.....	270
Приложение 16.Б. Пример описания процедуры приема на работу.....	271

ВВЕДЕНИЕ

Знание является капиталом не для того, кому оно принадлежит, а для того, кто его использует для получения прибыли, т.е. капитализирует.

В пособии рассмотрены основные вопросы проектирования систем управления персоналом. Особый акцент сделан на технологиях формирования кадрового состава организации, анализе существующих проблем в кадровом менеджменте предприятия. Раскрыты основные вопросы проектирования кадровой деятельности, представлены методы и механизмы формирования эффективных систем и технологий управления персоналом, рассмотрена оценка эффективности инновационной деятельности в кадровой работе. Предлагаемое учебное пособие включает двадцать одну тему, которые представляют собой конспекты лекций по курсу "Проектирование в кадровом менеджменте". Каждая тема завершается контрольными вопросами. Учебное пособие предназначено для студентов гуманитарно-социальных и экономических направлений подготовки, в частности 38.003.03 «Управление персоналом», руководителей, преподавателей управленческих дисциплин, а также всех интересующихся проблематикой управления.

В результате освоения дисциплины «Проектирование в кадровом менеджменте» обучающийся должен достигнуть следующих результатов образования:

знать:

- направления инновационного проектирования в области кадрового менеджмента; этапы процесса проектирования в кадровом менеджменте;
- виды и функции инноваций; сущность и виды инновационной стратегии;
- принципы и способы проектирования в кадровом менеджменте;
- источники и формы инвестирования проектов в кадровом менеджменте; процесс создания, освоения и распространения инноваций в кадровом менеджменте;

уметь:

- осуществлять проектирование в кадровом менеджменте;
- анализировать современные тенденции инновационного развития в кадровом менеджменте: анализировать и оценивать этапы проектирования в кадровом менеджменте;

- самостоятельно создавать инновационные проекты, бизнес-планы инновационных проектов;
 - грамотно представлять инновационные проекты в кадровом менеджменте;
 - применять на практике принципы анализа кадровой ситуации;
 - проводить экономический анализ эффективности инвестиционных проектов в развитие профессиональных навыков персонала:
 - использовать типовые решения в управлении человеческим ресурсом организации;
 - использовать технологии оценки затрат вложений в инновационные проекты в кадровом менеджменте;
 - анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;
- владеть:*
- методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
 - культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения
 - методами анализа экономической и социальной эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом;
 - навыками решения комплекса задач оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом;
 - навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда);
 - навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике;
 - способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности.

РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Лекция 1. Введение в дисциплину. Основные подходы к проектированию в кадровом менеджменте

План лекции:

1.1 Цели, задачи, программа и ключевые вопросы дисциплины «Проектирование в кадровом менеджменте».

1.2 Парадигма управления персоналом в XXI веке. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

1.3 Современные направления, задачи и функции деятельности специалистов в области кадрового менеджмента на российских предприятиях.

1.4 Функционально-целевая модель как основа проектирования эффективных систем и технологий управления персоналом.

1.5 Методы построения эффективных систем управления персоналом.

1.1 Цели, задачи, программа и ключевые вопросы дисциплины «Проектирование в кадровом менеджменте»

Данные о востребованности организациями управленческих инноваций говорят следующее: порядка 80% организаций заказывают консалтинговым фирмам новую организационную структуру управления; на втором месте находится мотивация; на третьем – спрос на стратегию; на четвертом – компетентное определение служебных функций персонала; на пятом месте – подходы к разрешению внутри организационных конфликтов. Кадровые инновации отражаются прежде всего в разработке новых персонал-технологий.

Целями освоения учебной дисциплины «Проектирование в кадровом менеджменте» являются: формирование комплекса теоретических знаний и практических навыков применения методов проектирования управленческих технологий для решения задач управления персоналом и принятия решения в сфере кадрового менеджмента, а также повышения эффективности управления и формирование конкурентоспособности в сфере менеджмента организации.

Задачами освоения учебной дисциплины «Проектирование в кадровом менеджменте» являются:

✓ формирование целостного, системного знания о проектной работе в сфере управления персоналом организации;

✓ обучение современным методам и приемам, используемым для эффективной реализации инновационных кадровых проектов в системе управления персоналом (технологии отбора, оценки и аттестации персонала, деятельности по обеспечению персоналом, по развитию, организации труда и оплаты труда персонала и т.д.);

✓ обеспечение обучающихся овладением компетенциями, необходимыми для успешной профессиональной карьеры.

Программа обучения по данной дисциплине включает освоение лекционного материала, выполнение практических заданий, большой объем самостоятельной работы, в том числе курсовой проект.

Ключевые вопросы, изучаемые в данной дисциплине, - технологии проектирования эффективных систем управления персоналом, применение методов анализа и методик исследования существующих кадровых систем на реальных предприятиях, выявление недостатков их функционирования, разработка рекомендаций, описание корректирующих мероприятий и формирование пакета сопровождающих документов.

1.2 Парадигма управления персоналом в XXI веке. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами

В 1900 году Б. Ф. Гудриг, американский бизнесмен, открыл на своем предприятии «первое бюро по найму работников», а в 1910 году на фирме «Плимтон пресс» был создан «отдел кадров» [2]. Затем, продолжилось дальнейшее развитие «служб управления персоналом». Модернизация производства, развитие технологий оказывали решающее влияние на совершенствование СУП, активно внедрялась система материального стимулирования, найма и отбора сотрудников, разрабатывались регламентирующие документы, постепенно возрастала роль персонала предприятия, но в тоже время формировался бюрократический механизм управления работниками организации.

Во второй половине XX столетия управление персоналом становится важным фактором, влияющим на эффективность деятельности всей организации или компании, ее перспективным резервом. В настоящий период, в условиях жесткой конкуренции, СУП составляет одну из

ключевых позиций управления организацией. В основе современной парадигмы управления персоналом лежит кадровая политика, то есть «генеральное направление кадровой работы», ее методология и стратегия развития и совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

Высококвалифицированный персонал становится дефицитным, штучным товаром, в котором заинтересованы не только отдельные организации, но и международные корпорации. Основным критерием становится не количество, а качество человеческих ресурсов. Также следует учесть, что «В общей системе управления предприятием важную, иногда и стратегическую роль играет система управления персоналом» [1].

Во второй половине XX в. внешняя среда организаций менялась таким образом, что модели научного менеджмента и управления организациями, восходящие, с одной стороны, к Ф. Тейлору, а с другой – к классической модели бюрократии М. Вебера, стали претерпевать значительные изменения. Постепенно утрачивали свое значение жесткие централизованные иерархические организационные структуры, основанные на узкой специализации и постоянном надзоре.

В 60-е годы XX в. наиболее развитые страны подошли к новому рубежу – постиндустриальному обществу. Всё меньше людей занято в сфере производства, все меньше людей вовлечены в трудовые процессы индустриальной сферы, которые наблюдал Ф. Тейлор, создавая свою модель научного менеджмента. Большинство занятых работает в сфере услуг, а это означает работу с людьми и работу с информацией. Повысился уровень образования и уровень жизни работников – они предъявляют к работе иные требования, чем люди, занятые в промышленном производстве начала XX в. И характер труда, и квалификация персонала требуют новых методов управления, больше сконцентрированных на его человеческом и ценностном аспекте.

Так возникает распространение управление персоналом, задачей которого становится не просто заставлять и контролировать работников, но мотивировать их, стимулировать ответственность и чувство инициативы. Возникла необходимость задействовать новые механизмы формирования преданности и лояльности организации, выходящие за пределы лишь обеспечения приемлемого минимума заработной платы.

В менеджменте было осознано значение не только личностной, но и культурной составляющей организационной деятельности. Возникли

управленческие концепции, использующие именно культуру в качестве важнейшего инструмента мягкого, но эффективного управления организациями.

Широкое распространение новых информационных технологий изменило привычный облик общества и открыло невиданные возможности для коммуникации, информация превратилась в крайне значимый экономический ресурс, породила новые формы профессиональной деятельности, связанные с производством идей в большей степени, чем с производством вещей.

Чтобы выжить и обеспечить рост производства, менеджмент организаций должен всё более эффективно использовать все ресурсы организаций – от материальных до интеллектуальных, не ждать, когда произойдет какое-нибудь изменение, но стимулировать и создавать эти изменения и инновации, новые товары и услуги, новые модели бизнеса, осваивать новые технологии и новые рынки.

Новые вызовы требуют новых ответов, что и обуславливает постоянное появление новых концепций управления персоналом:

1) **инновационный подход к управлению персоналом организации**, который предполагает апробацию новых управленческих идей, концепций, которые еще не вполне устоялись и не стандартизированы в теории и практике управления; поисковый, экспериментальный подход к управленческой деятельности (новые методы, технологии, инструменты);

2) основным **предметом рассмотрения** выступает не «частичный человек» в управлении организацией (человек труда, чиновник, экономический человек), а **целостный человек** и его **совокупный потенциал** в ситуациях управления (доктрины человеческих отношений, новых человеческих отношений, человеческого потенциала);

3) менеджеры должны быть ориентированы на **технологический аспект управления** человеческими ресурсами как рационализированный, научно обоснованный и алгоритмизированный подход к управлению, который может быть **осознанно применяем и доступен в обучении**.

Известные авторы – А.Я. Кибанов и Л.В. Ивановская предлагают разделить понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» по признаку принадлежности к уровню управления: управление персоналом осуществляется в основном внутри организации, а управление человеческими ресурсами – на более высоких уровнях (региональном, национальном, международном...). «Управление

человеческими ресурсами» учитывает прежде всего ресурсную сторону человеческого капитала, т.е. то, что объединяет, является общим для всего персонала, а управление персоналом строится в основном на учете индивидуальных особенностей персонала определенной организации, подразделения, группы, отдельного индивида».

Таким образом, HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмент – это концепция управления человеческими ресурсами, возникшая в 80-е гг. XX в. Широкое распространение приобрела в 90-е гг. Концепция возникла в результате дальнейшего развития и усовершенствования методов управления персоналом, а также усложнения и ужесточения конкурентной среды, в которой действуют современные организации, новыми требованиями, предъявляемыми к ним развитием технологий и усложнением социально-экономических и культурных процессов.

1.3 Современные направления, задачи и функции деятельности специалистов в области кадрового менеджмента на российских предприятиях

Современный HR-менеджмент основывается на принципах, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Современные принципы кадрового менеджмента

Принцип	Пояснение
1	2
1. Системность	<p>управление персоналом в организации должно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – охватывать не отдельные категории работающих, а <i>весь состав</i> персонала; – решать не одномоментные задачи, а <i>непрерывно возникающие проблемы</i> в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации; – использовать <i>разные</i> методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

1	2
2. Демократизация	<ul style="list-style-type: none"> – демократичность в методах управления и <i>стиле</i> руководства; – <i>участие</i> в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает; – регулярное <i>выявление мнения</i> сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем; – внедрение нововведений с <i>согласия</i> персонала организации; – <i>партисипативное</i> управление, т.е. вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.; – повышение <i>информированности</i> работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации.
3. Индивидуализация	<ul style="list-style-type: none"> – индивидуальное <i>планирование</i> профессионального и должностного роста работников; – индивидуальном <i>подходе</i> к <i>мотивации</i> труда исполнителей; – персональном <i>подборе состава</i> работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности
4. Информатизация (цифровизация)	применение современных цифровых технологий в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений.
5. Ориентация на достижение цели	способность достигать намеченных результатов даже под давлением обстоятельств и других людей.
6. Делегирование	передача руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.
7. Принцип «монтье́ра Мечникова»	любое управленческое решение должно быть обеспечено материально и/или документально, включая при необходимости и финансовые документы. («Утром деньги- вечером стулья, вечером деньги- утром стулья»).

Существуют различные классификации подсистем системы управления персоналом, наиболее полная и часто применяемая – предложенная А.Я. Кибановым. За базисную структуру HR-менеджмента, включающую все основные функциональные области, можно принять следующую (см. рисунок 1.1):

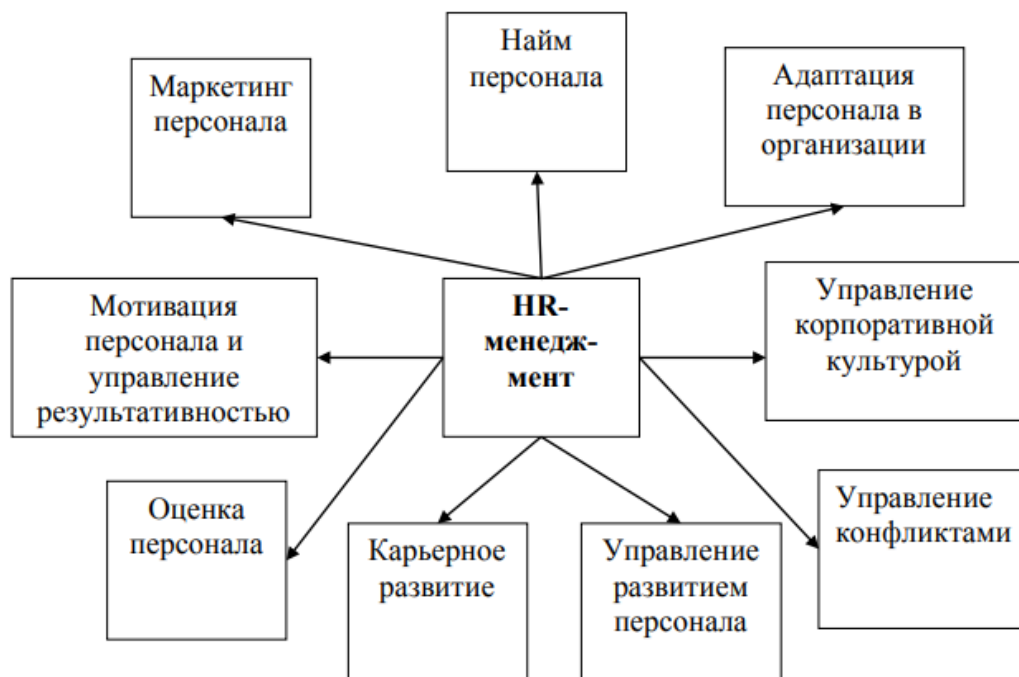


Рисунок 1.1 – Структура и содержание HR-менеджмента

Современные направления, задачи и функции деятельности специалистов в области кадрового менеджмента определены профессиональным стандартом специалиста по управлению персоналом 07.003, утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н.

Основная цель данного вида профессиональной деятельности заключается в «обеспечении эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации».

Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт 07.003, приведено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Функциональная карта

Обобщенные трудовые функции (Наименование, код, уровень квалификации)	Трудовые функции (Наименование, код, подуровень)
1	2
Документационное обеспечение работы с персоналом А/5	<ul style="list-style-type: none"> – ведение организационной и распорядительной документации по персоналу А/01.5; – ведение документации по учету и движению кадров А/02.5; – администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по

1	2
	персоналу в государственные органы А/03.5.
Деятельность по обеспечению персоналом В/6	<ul style="list-style-type: none"> – сбор информации о потребностях организации в персонале В/01.6; – поиск, привлечение, подбор и отбор персонала В/02.6; – администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом В/03.6.
Деятельность по оценке и аттестации персонала С/6	<ul style="list-style-type: none"> – организация и проведение оценки персонала С/01.6; – организация и проведение аттестации персонала С/02.6; – администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала С/03.6.
Деятельность по развитию персонала D/6	<ul style="list-style-type: none"> – организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала D/01.6; – организация обучения персонала D/02.6; – организация адаптации и стажировки персонала D/03.6; – администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала D/04.6.
Деятельность по организации труда и оплаты персонала Е/6	<ul style="list-style-type: none"> – организация труда персонала Е/01.6; – организация оплаты труда персонала Е/02.6; – администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала Е/03.6.
Деятельность по организации корпоративной социальной политики F/6	<ul style="list-style-type: none"> – разработка корпоративной социальной политики F/01.6; – реализация корпоративной социальной политики F/02.6; – администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики F/03.6.
Операционное управление персоналом и подразделением организации G/7	<ul style="list-style-type: none"> – разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения G/01.7; – реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения G/02.7; – администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения G/03.7.
Стратегическое управление персоналом организации Н/7	<ul style="list-style-type: none"> – разработка системы стратегического управления персоналом организации Н/01.7; – реализация системы стратегического управления персоналом организации Н/02.7; – администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации Н/03.7.

1.4 Функционально-целевая модель как основа организационного проектирования и формирования эффективных систем и технологий управления персоналом

Организационное проектирование — это процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Целью такого проектирования является придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности и научной обоснованности. Организационное проектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, содержащимися в проектной документации, что заведомо обеспечивает высокую эффективность спроектированных систем. При комплексном проектировании предполагается использовать системный функционально-целевой подход, который предусматривает решение организационных вопросов одновременно для производственной системы и системы управления проектируемой организации, для каждой составляющей их подсистемы и элемента (см. рисунок 1.2), а также организации в целом как системы.

Подсистема *линейного* руководства включает всех линейных руководителей: директора организации, начальников цехов и участков, мастеров, бригадиров, линейных руководителей непроизводственных подразделений.

Функциональные подсистемы системы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности организации. Все функциональные подсистемы можно сгруппировать в пять комплексных подсистем: подсистемы управления научно-технической деятельностью, производственной, экономической, внешнехозяйственной деятельностью и подсистемы управления персоналом.

Целевые подсистемы обеспечивают комплексность управления для достижения главной цели деятельности организации путем интеграции и координации выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления. К целевым относятся подсистемы управления: выполнением плана производства и поставок продукции (оказания услуг); качеством продукции; трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами;

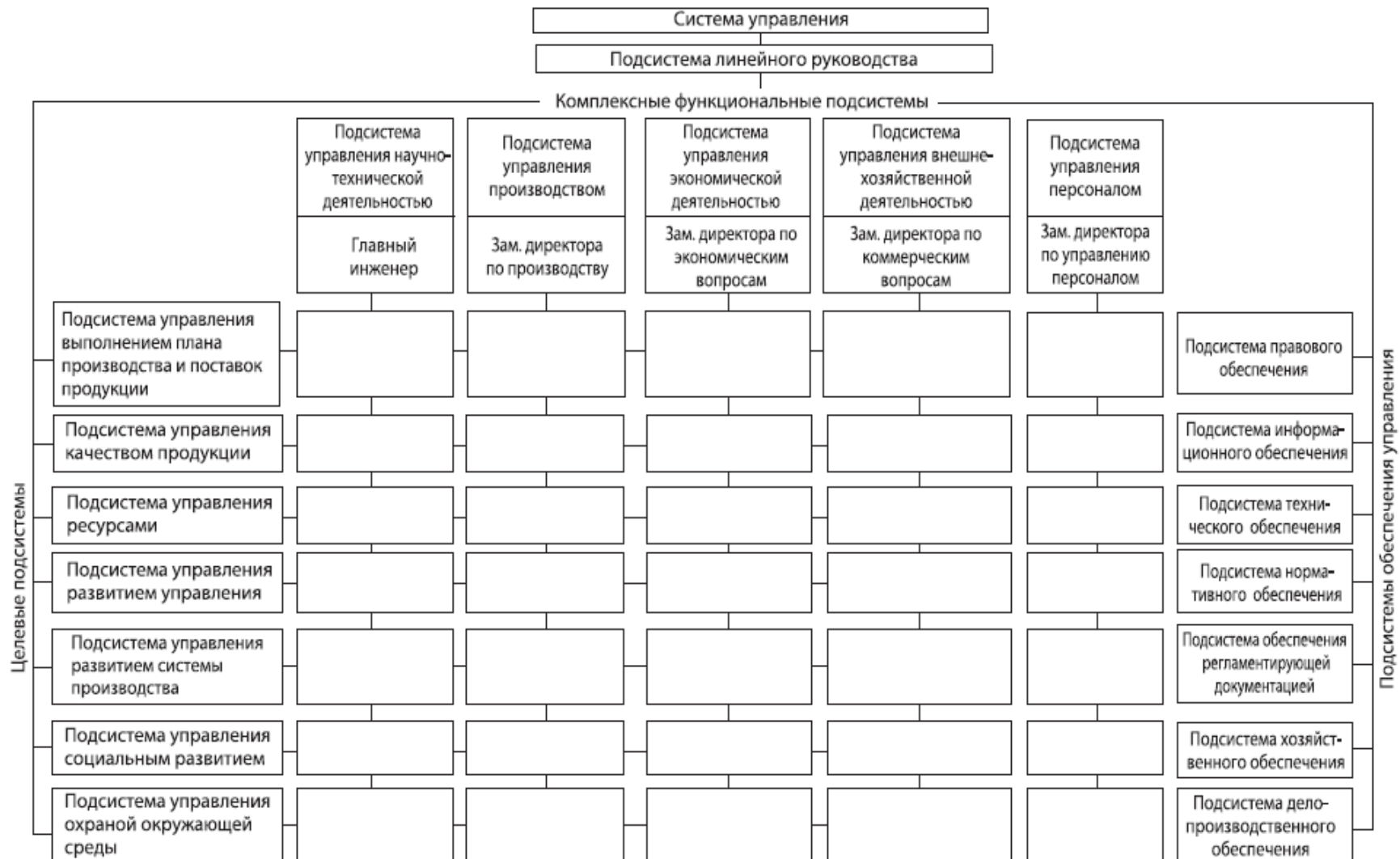


Рисунок 1.2 – Составляющие системы управления

развитием производства; развитием системы управления; социальным развитием организации; охраной окружающей среды.

Состав целевых подсистем может меняться в зависимости от требований производства и внешней среды организации. Например, в период реконструкции может быть создана целевая подсистема управления реконструкцией организации и соответствующее подразделение (отдел реконструкции); по окончании реконструкции такая подсистема прекращает свое существование. В целевых подсистемах могут формироваться целевые программы, направленные на достижение определенных целей организации или рассчитанные на конкретные периоды времени.

Обеспечивающие подсистемы системы управления осуществляют конкретные функции управления, направленные на обеспечение и обслуживание выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и целевых подсистем. Все обеспечивающие подсистемы системы управления нацелены на правовое, информационное, техническое обеспечение управления, обеспечение регламентирующей документацией, нормативное, хозяйственное или делопроизводственное обеспечение управления.

При функционировании всех подсистем системы управления (линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих) выполняются общие функции цикла управления: нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль, учет, анализ. Для подсистемы линейного руководства к этим функциям добавляются еще две — подбор кадров и принятие решений.

При проектировании СУП предметом проектирования могут выступать как отдельные элементы системы управления, так и их совокупность (см. рисунок 1.3).

В общем виде проект системы управления организацией состоит из:

- 1) технико-экономического обоснования (ТЭО) производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления;
- 2) задания на оргпроектирование (ЗО);
- 3) организационного общего проекта (ООП);
- 4) организационного рабочего проекта (ОРП).

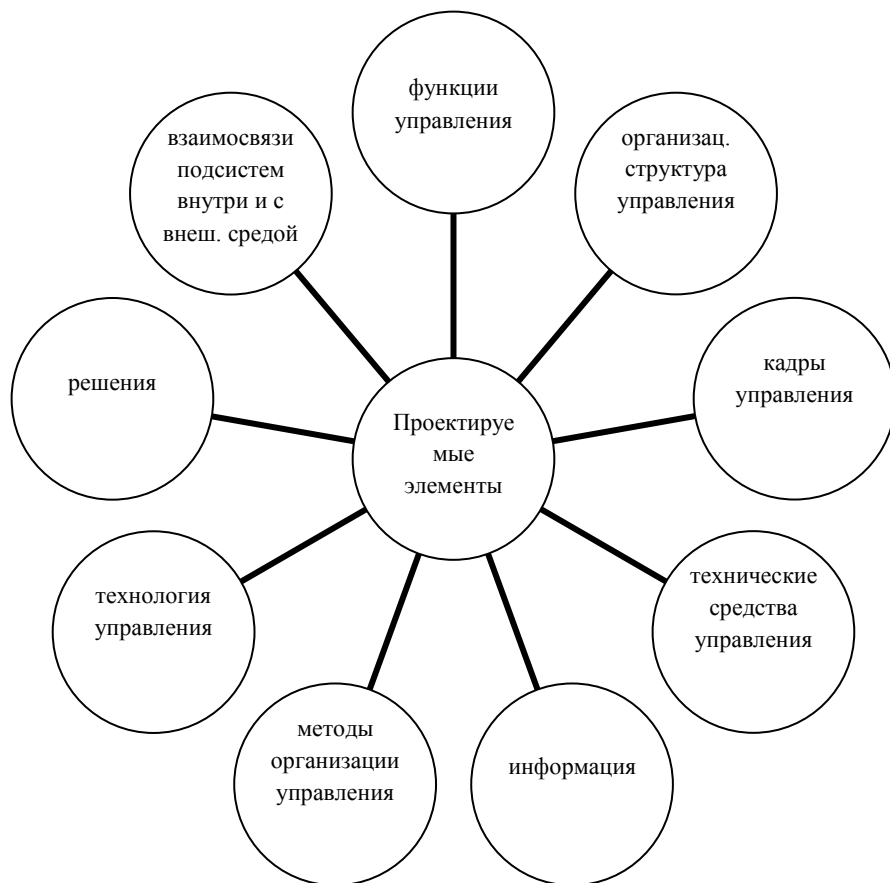


Рисунок 1.3 – Проектируемые элементы

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления персоналом состоит из трех стадий (см. Рисунок 1.4).

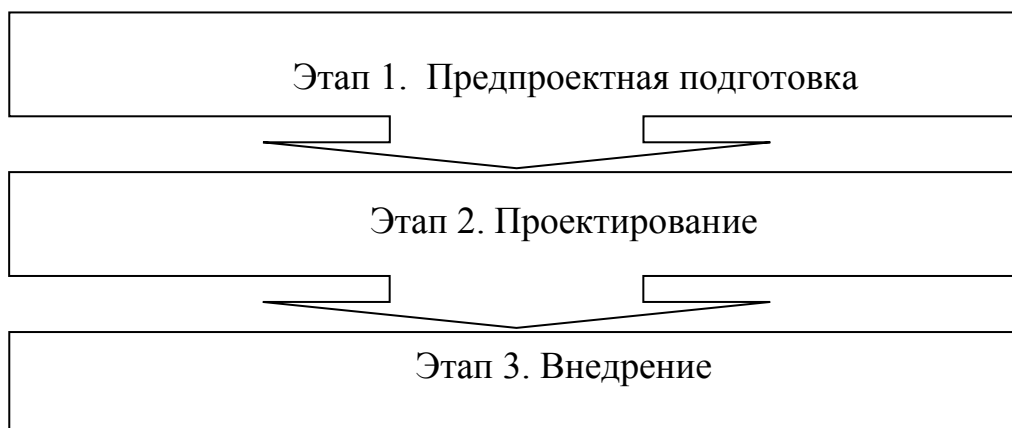


Рисунок 1.4 – Этапы организационного проектирования

Этап 1. Предпроектная подготовка предполагает технико-экономическое обоснование, которое включает следующие разделы:

- 1) введение;

2) характеристика существующей производственной системы и системы управления:

2.1) результаты анализа производственной системы и ее основных элементов;

2.2) результаты анализа системы управления организацией и ее составных частей — подсистем линейного руководства, а также целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем и их основных элементов;

2.3) перечень и характеристика недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления (в том числе по отдельным составляющим элементам);

2.4) оценка производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления в целом и по составляющим элементам, а также ухудшения технико-экономических и социальных показателей деятельности;

3) цели и критерии совершенствования системы управления;

4) ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления;

5) выводы и предложения.

Этап 2. Проектирование заключается в разработке задания на организационное проектирование системы управления, разработке общего и рабочего проектов.

ЗО является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организацией. В состав ЗО рекомендуется включать разделы, в которых раскрываются:

а) основание разработки проекта совершенствования системы управления;

б) цель разработки проекта;

в) результаты анализа состояния производства и управления организацией;

г) требования к построению системы управления организацией;

д) предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления;

е) технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления;

ж) состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта;

з) порядок приемки проекта совершенствования системы управления организацией;

и) источники информации, используемые при разработке проекта;

к) сроки разработки проекта и источники финансирования.

Организационный общий проект системы управления организацией (ООП) разрабатывается на основе утвержденного ЗО на систему управления организацией. Документация этого этапа проектирования должна состоять из пяти частей:

- общесистемной документации;
- документации подсистемы линейного руководства;
- целевых подсистем;
- функциональных подсистем;
- подсистем обеспечения.

К общесистемной документации относят: ведомость документов проекта; проект специализации организаций и цехов основного производства; схему проектируемой производственной структуры с описанием; схему организационной структуры управления с описанием; основной стандарт организации на систему управления; пояснительную записку к проекту; проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта; расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта.

Основное содержание пояснительной записки составляют проектные решения, направленные на совершенствование специализации производства и производственной структуры организации. Особое внимание уделяется рассмотрению предложений по совершенствованию системы управления в целом, в том числе управления функционированием отдельных подсистем. При этом предложения должны составляться с учетом направлений развития всех элементов каждой из подсистем.

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта включает следующие данные: исходные данные для расчета экономической эффективности; расчет единовременных затрат; расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата,

отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные и накладные расходы и т.п.).

Документация подсистемы линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем включает основной стандарт организации на соответствующую подсистему, положения о должностных лицах дирекции и о подразделениях.

Организационный рабочий проект системы управления организацией (ОРП) разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организацией. Цель рабочего проекта — разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемо-сдаточных работ, а также обеспечение нормального функционирования системы управления организацией.

Содержание пояснительной записки к рабочему проекту отличается от содержания пояснительной записки к общему проекту более глубокой детализацией проектных решений по совершенствованию управления и дополнительными сведениями о составе проекта, отзывах на проект и источниках информации.

Этап 3. внедрения проекта совершенствования системы управления включает в себя следующие стадии:

- 1) материально-техническую подготовку;
- 2) профессиональную подготовку управленческих работников;
- 3) социально-психологическую подготовку работников организации;
- 4) разработку системы стимулирования внедрения проекта;
- 5) опытное внедрение и внедрение проекта; контроль за ходом внедрения;
- б) расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта; проведение приемо-сдаточных работ.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на этапе общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений, закупке, монтажу и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом.

Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работ в новых условиях функционирования системы управления организацией.

Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности намеченной перестройки производственной системы и системы управления.

Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в подготовке на период внедрения специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. В качестве источника финансирования расходов по внедрению могут использоваться себестоимость продукции или прибыль.

Опытное внедрение и окончательное внедрение осуществляются в соответствии со сводным планом мероприятий по внедрению проекта, утвержденным на этапе разработки ОРП. Опытное внедрение отдельных мероприятий может начинаться на этапе ООП. Начало, сроки и состав комиссии по приемке результатов внедрения конкретного мероприятия определяются приказом, изданным заказчиком и согласованным с разработчиком.

Контроль за ходом внедрения осуществляют руководство организации, а также ответственные исполнители со стороны заказчика и исполнитель по отдельным подсистемам системы управления.

Разработка и внедрение организационных проектов систем управления организаций требует применения системы методов: обследования, анализа, построения, обоснования и внедрения.

1.5 Методы построения эффективных систем управления персоналом

Методы построения системы управления персоналом — это выработанный наукой и практикой инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом, проектирования, обоснования и формирования новой системы.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования систем УП. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющие ее элементы.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось ее состояние.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему УП с подобной системой передовой организации, нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

Динамический метод предусматривает расположение полученных данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений.

Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Экспертно – аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных кадров по УП, управленческого персонала организации к процессу совершенствованию.

Нормативный метод предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом.

Метод функционально – стоимостного анализа позволяет выбирать такой вариант построения системы УП или выполнения той или иной функции УП, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

Метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать с множеством показателей другой подобной системы.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.

Корреляционный и регрессионный анализ – это установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте аналогичной системы.

Метод коллективного блокнота позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с их последующей коллективной оценкой на совещании при поиске путей совершенствования системы УП.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска оптимального решения задачи совершенствования системы УП с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов.

Метод аналогий основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой организационной структуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является *блочный метод* типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, выдвигают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель этого метода — выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод 6–5–3 заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего — 108 вариантов.

Морфологический анализ — средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой из них построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу, используемую для нахождения оптимального решения. Идея метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и наиболее высокое качество системы управления персоналом получают в том случае, когда используется

система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основную задачу проектирования системы управления персоналом.
2. Поясните отличие теории управления персоналом и управления человеческими ресурсами.
3. Перечислите обобщенные трудовые функции деятельности специалистов в области кадрового менеджмента, определенные в профстандарте.
4. Расскажите содержание основных стадий проектирования СУП.
5. Опишите известные Вам методы построения эффективных систем управления персоналом.

Лекция 2. Инновационное управление трудом, основные понятия и закономерности

План лекции:

- 2.1 Сущность и содержание понятий “инновации” и “инновационное управление трудом”. Современные направления кадровых инноваций.
- 2.2 Развитие, прогресс, регресс, стагнация, кризис, стабилизация кадровой работы. Классификация нововведений в кадровой работе.

2.1 Сущность и содержание понятий “инновации” и “инновационное управление трудом”. Современные направления кадровых инноваций

Управление трудом – деятельность, осуществляемая в рамках выбранной стратегии функционирования организации и формируемая в рамках кадровой политики [2].

Инновационность становится фактором устойчивости и перспективности предприятий. Следует выделить еще ряд обстоятельств, которые прямо или косвенно не только обосновывают возрастающую потребность организаций в инновационных кадровых технологиях, но и определяют основные направления их развития:

– *повышение уровня образованности* персонала: разнообразно образованные сотрудники требуют большей свободы и самостоятельности на рабочем месте;

– *технологизация управления* и производства: возникновение новых, прежде всего информационных и цифровых технологий;

– *изменение состава рабочей силы*: планирование трудовых ресурсов любой организации обязывает учитывать увеличение доли женщин, пожилых людей и других групп населения, что приведет к изменению ценностей организации и кадровых технологий;

– *возрастание роли технологий охраны* здоровья и безопасности профессиональной деятельности: данная тенденция предполагает внедрение новых способов отбора и обучения персонала;

– *изменение роли топ-менеджмента*: руководители организации в перспективе будут становиться все более активными участниками процесса развития персонала;

– *изменение роли менеджеров* среднего звена: от традиционных обязанностей по сбору информации и надзору за исполнителями современные линейные руководители становятся “рычагом перемен” и инициаторами инноваций в организации;

– *формирование новой трудовой этики*: в связи с развитием проектных и командных форм работы все больше внимания будет уделяться личности работника;

– *изменение роли служб управления персоналом* в стратегическом планировании: понимание персонала как источника прибыли изменит сущность работы кадровых служб;

– *развитие процедур оценки достижений* сотрудников: организации будут обязаны делиться доходами с работниками на основании более объективных и ориентированных на результат систем оценки персонального вклада;

– *новая кадровая политика*: традиционное формальное иерархическое управление уступает место профессиональному управлению с большей ориентацией на человеческое достоинство.

Инновации выступают особым видом трудовой деятельности.

Термин “инновация” (от лат. *in novatio* — в направлении изменений) впервые появился в научных публикациях XIX в. Новую жизнь понятие “инновация” получило в работах австрийского экономиста Й. Шумпетера,

анализировавшего изменения в развитии экономических систем в начале XX в.

В настоящее время существует некая двойственность в определении термина “*инновация*” (рис. 2.1): инновацию понимают и как деятельность, связанную с возникновением и применением нового явления, и как результат этой деятельности — сам новый объект (явление).

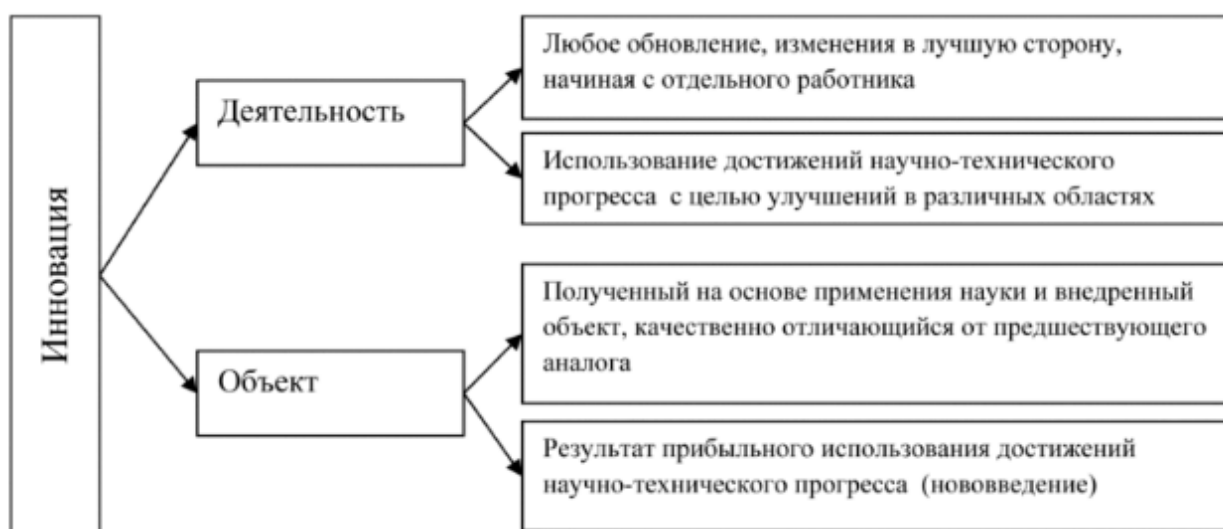


Рисунок 2.1 – Понятие инновации

Основные термины приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные термины и определения

№	Понятие	Значение
1	Инновационная деятельность	комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования, управления и т. д.
2	Инновационное управление персоналом	управление, направленное на повышение эффективности предприятия на основе внедрения новшеств в методы планирования, организации, мотивации и координации трудовой деятельности работников.
3	Объект инновационного управления трудом	процессы качественного изменения технического базиса труда и производства институциональных, организационно-экономических и социальных технологий.
4	Объект инновационного менеджмента	процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий, а также других социально-экономических структур.

№	Понятие	Значение
5	Кадровое новшество	продукт интеллектуальной деятельности в сфере управления персоналом (новое средство, технология или новое сочетание методов кадровой работы), оформленный в установленном порядке в виде документа (стандарта, методики, инструкции, рекомендаций, регламента).
6	Кадровое нововведение	деятельность, включающая практическое внедрение, распространение и использование кадрового новшества с целью повышения эффективности кадровой работы и ее развития в организации.
7	Кадровая инновация	конечный результат внедрения новшества, приводящий к частичному изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

Направленность инноваций в управлении персоналом связана со следующими задачами.

Улучшение продуктивности деятельности. Продуктивность персонала будет расти, если компании будут включать в свою модель роста и успеха человеческий фактор, обучение и грамотное, рациональное управление, а также создавать обстановку рабочего процесса так, чтобы работники получали от него удовлетворение, что и будет сказываться на удержании лучших кадров. Например, внедрение новых технологий в организации труда путем перевода сотрудников на удаленный или дистанционный формат работы. Продуктивность удаленных сотрудников на 67% выше по сравнению с работающими в офисе. Продуктивность возрастает вследствие отсутствия свойственных людному офису отвлекающих факторов, экономии времени на дорогу, что в свою очередь увеличивает число наиболее продуктивных часов работы.

Эффективное обучение и развитие персонала. Благодаря процессам обучения и развития повышается производительность труда (3-5 %) и эффективное функционирование предприятия в целом.

Улучшение рабочих взаимоотношений и создание творческой среды. Для многих работников хорошие взаимоотношения с коллегами и положительные эмоции оказываются важнее перспектив карьерного роста и большего материального вознаграждения за труд. Это способствует повышению эффективности коллективной работы.

Улучшение качества жизни. Предприятию важно, чтобы его сотрудники чувствовали себя уверенно и комфортно в жизни, тогда на

работе они тоже будут уверены в себе и смогут достигать амбициозных задач.

Часто компании предлагают своим сотрудникам типовой соцпакет. Это простой, проверенный, но не всегда эффективный подход — ведь потребности у людей не типовые. В практике российских компаний появляются новые интересные социальные программы, которые, безусловно, заслуживают внимания и дальнейшего развития. Например, в группе компаний “Алтика” (Казань) практикуется предоставление беспроцентных кредитов на покупку машины или квартиры. Если сотрудник работает с большой отдачей, приносит прибыль предприятию, и в то же время у него не решен квартирный вопрос, либо есть необходимость в покупке машины, установке кондиционера или ремонте дома, предприятие предлагает беспроцентный кредит. При этом никаких бумаг не подписывается — генеральный директор предприятия заключает с работниками “джентльменские соглашения”, договариваясь о графике погашения задолженности. Обязательства лично перед генеральным директором для них — дополнительный стимул к работе.

В компании “СКМ Групп” каждый сотрудник может приобрести квартиру, дом и любую другую недвижимость со скидкой 15% в городе, где компания занимается строительством, при условии, что он работает в холдинге более трех лет.

Стимулирование конструктивных идей. Одним из способов повышения эффективности деятельности компании становится поощрение наиболее талантливых сотрудников, которые смогут модернизировать бизнес.

Примером стимулирования инновационного мышления персонала может служить опыт компьютерной компании “Продвижение”. Например, если сотрудники компьютерной компании “Продвижение” каждый месяц в течение года подают пять идей по усовершенствованию бизнеса, то директор оплачивает выступление одной из звезд российской эстрады на новогоднем корпоративе.

Заслуживает внимания программа стимулирования конструктивных идей под названием “Возможность изменить мир”, действующая на российских заводах Alcoa. Каждое предложение сотрудника оценивается в 50 виртуальных рублей, которые попадают в виртуальную “бочку с медом”. Как только набирается 500 тыс. руб., предприятие сумму обналичивает и направляет на благотворительность или на улучшение

условий труда персонала, причем, как израсходовать полмиллиона, решает коллектив. Деньги из первой “бочки с медом” пошли Самарской школе-интернату № 113 на оборудование для коррекционного лечения. Вторая “бочка с медом” обеспечила рабочим в цехах холодильники, чайники и микроволновые печи. А третью рабочие передали Самарской школе-интернату № 4, где учатся глухонемые дети.

В международном транспортно-логистическом холдинге Asstra людей стимулируют свободным временем. За каждую принятую идею автор получает вознаграждение, а за пять реализованных — дополнительный оплачиваемый недельный отпуск.

Освобождение менеджеров от рутинных функций, лучшее использование мастерства и способностей людей. Реализация проектов ведет к появлению новых и увеличению числа стандартных проблем, требующих внимания и контроля. Возникают проблемы административные, кадровые, необходимость совершенствовать взаимоотношения между отделами. С ростом компании эти вопросы становятся более актуальными для руководителя. Стараясь выполнять максимальное количество дел самостоятельно, не тратя времени на объяснение сути задач подчиненным, они проводят на работе по 12–15 часов в день. В итоге рутинная работа не дает им сосредоточиться на главном — анализе важной информации и стратегическом развитии компании.

В такой ситуации насущной необходимостью является перераспределение и делегирование полномочий. При делегировании полномочий часто возникают трудности, связанные как с психологическими барьерами, так и с незнанием, кому и как следует поручить работу. Недоверие к сотрудникам, предположение, что у них нет достаточной квалификации, нежелание делиться опытом, знаниями и информацией, уверенность, что никто лучше самого руководителя с задачей не справится, страх потерять авторитет — все это тоже становится препятствием для успешного делегирования.

2.2. Развитие, прогресс, регресс, стагнация, кризис, стабилизация кадровой работы

Одной из основных и важнейших составных частей управления персоналом на предприятии является кадровая работа — деятельность руководства, должностных лиц и кадровых служб отдельной организации,

направленная на реализацию кадровой политики. *Развитие кадровой работы* представляет собой количественные и качественные изменения работы с персоналом организации в соответствии с новыми целями, функциями, субъектом и методами управления. Развитие кадровой работы включает преобразование профессионально-квалификационного состава персонала, структур кадровых служб, форм и методов управления человеческими ресурсами организации.

Выделяют две формы развития кадровой работы, между которыми имеется диалектическая связь: *эволюционная* и *революционная*.

Эволюционная форма развития кадровой работы связана с постепенными количественными изменениями путем постепенного внедрения локальных кадровых новшеств.

Революционная (радикально-интенсивная) форма развития кадровой службы связана с глубокими качественными преобразованиями кадров и кадровой системы в относительно сжатые сроки за счет внедрения принципиально новых кадровых новшеств (инноваций), в том числе кадровых реформ.

В направлении развития кадровой работы выделяются *прогрессивная* (восходящая) и *регрессивная* линии развития.

Под *прогрессом* кадровой работы понимается поступательное движение вперед к новому, более совершенному уровню и качеству кадровой системы на основе внедрения кадровых инноваций.

Под *регрессом* кадровой работы понимается движение назад, понижение достигнутого ранее уровня, утрата способности выполнять поставленные задачи, профессиональная деградация кадрового состава, возврат к устаревшим, анахроничным, методам кадровой работы. Примером регресса кадровой работы является сокращение программ обучения и развития персонала; локальные, частичные, второстепенные изменения вместо назревших реформ; бессистемное изменение стандартов и планов, решение о которых руководитель принимает единолично, формальный подход к кадровому планированию и формированию кадрового резерва и др.

Стагнация кадровой работы представляет собой задержку функционирования, снижение темпов развития кадровой работы, не соответствующее поставленным целям и требованиям кадровой системы на данном временном этапе.

Современная наука признает несомненным то, что любая система, приоритетным ориентиром которой является стабильность, в результате приходит к стагнации и развалу.

Под *кризисом* кадровой работы понимается развал, разупорядочение, дезориентированность форм, методов, функций, целей деятельности и развития, результатом чего является развал системы управления и полная утрата кадрового потенциала.

Под *стабилизацией* кадровой работы понимается приведение кадровой системы организации в состояние устойчивости и постоянства, обеспечивающее нормальную работу и развитие организации.

Развитие и обновление кадров и кадровых систем возможно через возникновение, разрешение и использование объективных и субъективных кадровых противоречий:

– между техническим уровнем производства и квалификационным уровнем персонала;

– между имеющимися возможностями продвижения на рынок новинок и дефицитом кадров соответствующей профессии;

– между поставленными задачами наращивания производства и недостаточной мощностью корпоративных структур по подготовке и повышению квалификации кадров;

– между качественно новыми задачами развития кадров и недостаточной эффективностью функционирования кадровой службы;

– между уровнем квалификации и мотивации работников, занятых на смежных производствах;

– между необходимостью формирования резерва кадров на выдвижение, сохранения элитных и новаторских кадров на предприятии и отсутствием необходимой кадровой информации, системы работы с кадровым резервом, особых форм и методов работы с лидерами и новаторами;

– между элитными кадрами и основной массой кадров предприятия;

– между руководством и научно-технической элитой, а также внутри этой элиты.

Нововведения в кадровой работе классифицируются по ряду признаков:

1. По направлениям образовательно-трудового цикла:

– инновационно-образовательные – нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах и других учебных центрах;

– инновационно-кадровый маркетинг – нововведения, связанные с формированием нового эффективного кадрового потенциала;

– инновационно-технологические — новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники и видов профессиональной деятельности, аттестации кадров, новое распределение функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре, нововведения в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, методы ротации работников, совершенствование работы с элитными кадрами.

2. По объектам нововведений и инновационного менеджмента в кадровой работе:

– нововведения, ориентированные на отдельных сотрудников;

– нововведения, ориентированные на отдельные структурные подразделения;

– нововведения, ориентированные на организацию в целом.

3. В зависимости от степени радикальности инновации:

– радикальные (принципиально новые), построенные на качественно новых научных открытиях, не имеющих аналогов в мировой практике, и вносящие радикальные изменения во все аспекты деятельности организации;

– новые, воплощающие современные научные принципы, внося глубокие изменения во все аспекты производственной деятельности;

– модифицирующие, т. е. обновленные элементы кадровой системы, которые приводят к быстрому удовлетворению текущих изменений в кадровой системе организации.

4. По уровню использования:

– единичные кадровые нововведения (осуществляемые на одном объекте);

– диффузные кадровые нововведения (распространяемые на многие объекты).

5. По масштабу внедрения:

– точечные (мелкие);

– средние;

– крупномасштабные (кадровые реформы).

Контрольные вопросы:

1. Раскройте значение и содержание понятий “управление трудом” и “управление персоналом”.
2. Поясните, что понимается под термином “кадровая инновация”.
3. Дайте характеристику современных направлений инноваций в кадровом менеджменте.
4. Рассмотрите классификации инноваций в зависимости от различных критериев.
5. Дайте определение понятиям “прогресс”, “регресс”, “стагнация” и “кризис кадровой работы”.

Лекция 3. Методологические основы инновационного управления трудом

План лекции:

- 3.1 Принципы, методы, функции инновационного менеджмента в кадровой работе.
- 3.2 Приемы инновационного кадрового менеджмента.
- 3.3 Содержание кадрового инновационного процесса и инновационного проекта.
- 3.4 Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе. Методы творческого мышления.

3.1 Принципы, методы, функции инновационного менеджмента в кадровой работе

Инновационный менеджмент — это совокупность методов, принципов и форм оптимизации инновационных процессов. Сущность инновационного менеджмента заключается в обеспечении условий освоения новшеств и организации их создания, приобретения и внедрения в организации.

Инновационный менеджмент в кадровой работе включает организационно-управленческие механизмы обновления и развития кадровой системы организации.

Инновационные подходы следует рассматривать на различных уровнях управления персоналом:

- оперативном уровне, на котором доминирует кадровая работа;
- тактическом уровне, где доминирует управление персоналом;

- стратегическом уровне — управлении человеческими ресурсами;
- политическом уровне — разработке и контроле за реализацией кадровой политики.

Инновационная деятельность по своему содержанию и характеру отличается от традиционной (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика традиционной и инновационной деятельности в организации

Критерий	Традиционная деятельность	Инновационная деятельность
Целевая направленность	Поддержание процессов на сложившемся качественном уровне	Постоянное качественное улучшение процессов
Информационная база для принятия управленческих решений	Прошлый опыт, текущая экономическая ситуация, существующие проблемы	Опережающее информационное пространство: патенты, научные разработки, изобретения, новые идеи, новые технологии, непроявленные потребности, опыт фирм-лидеров
Подход к принятию решений	Одновариантный, односторонний, реактивный	Многовариантный, экспериментальный, превентивный
Алгоритм управления	Традиционный, опирающийся на стереотипные представления; жесткий	Преимущественно опережающий, гибкий
Влияние внешних факторов	Минимально вследствие стабильной внешней среды	Максимально вследствие нестабильной внешней среды
Риск	Минимальный	Максимальный

Функции инновационного менеджмента в кадровой работе различаются по объекту управления (проведение аналитических работ в области развития кадровой работы, оценка экономической и социальной эффективности кадровых нововведений); по направлениям и сферам управления персоналом (организация подготовки персонала, повышение квалификации, поиск, набор, отбор кадров, деловая оценка персонала, планирование карьеры, работа с высокопрофессиональными кадрами и организация службы управления персоналом на основе внедрения кадровых нововведений).

Принципы, на которых базируется инновационный менеджмент в кадровой работе, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Принципы инновационного менеджмента

Принцип	Описание
Системный	результаты деятельности одного отдела служат исходным материалом для другого, а предприятие в целом взаимодействует с внешней средой.
Нормативный	нормирование всех направлений менеджмента
Комплексный	учитывает все направления менеджмента в их взаимосвязи, начиная от организационно-правовых и заканчивая экологическими
Интеграционный	исследование и укрепление взаимосвязей между отделами управления инновационным менеджментом и стадиями управления жизненным циклом продукции
Динамический	изучение данных аналогичных объектов предприятия в динамике
Процессный	все функции менеджмента взаимосвязаны
Количественный	перенос внимания от качественных характеристик к количественным
Административный	жесткая регламентация всех видов деятельности фирмы
Поведенческий	применение принципов школы человеческих отношений, в соответствии с которыми особое внимание уделяется персоналу предприятия
Ситуационный	возможность применения определенного управленческого решения в зависимости от ситуации

3.2 Приемы инновационного кадрового менеджмента. Содержание кадрового инновационного процесса и инновационного проекта

Прием инновационного менеджмента — это способ воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления), которая включает инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации инновации.

Воздействие приемов инновационного менеджмента может быть направлено на область разработки и(или) реализации нововведения. Можно выделить две группы приемов инновационного менеджмента в системе управления персоналом:

- приемы, воздействующие только на разработку кадровой новации (бенчмаркинг и маркетинг инноваций);
- приемы, воздействующие как на разработку, так и на реализацию, продвижение и диффузию новшества.

Бенчмаркинг управления персоналом представляет собой сравнительный анализ количественных и качественных показателей системы управления персоналом компании с аналогичными показателями других участников рынка.

Основными направлениями бенчмаркинга управления персоналом являются:

1) исследование подходов компаний в оценке эффективности системы и отдельных программ обучения и развития персонала;

2) исследование рынка услуг в области обучения и развития персонала;

3) исследование методов, инструментов и процессов планирования и логистики обучения, а также автоматизации процессов администрирования обучения. Исследование включает сбор данных по таким показателям деятельности системы корпоративного обучения и развития (СКОР), как обучение, учебный абсентеизм, часы обучения на 1 сотрудника и прочее;

4) исследование основных показателей бюджета на обучение и развитие персонала в компаниях;

5) показатели эффективности процесса рекрутинга в компаниях на разные уровни персонала;

6) использование и эффективность различных каналов привлечения персонала;

7) ключевые показатели эффективности систем преемственности;

8) исследование практик оценки результативности сотрудников в компаниях: как построен процесс оценки результативности, на что он влияет, как распределяются сотрудники по кривой результативности, периодичность оценки;

9) исследование практик использования различных методов, инструментов и технологий оценки персонала;

10) исследование практик привлечения и отбора персонала в России. Включает в себя сбор данных по основным показателям деятельности системы привлечения и отбора, лучшие практики рекрутмента, формирования бренда работодателя.

Исходя из различных задач, стоящих перед бенчмаркингом, выделяют несколько его видов (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Виды бенчмаркинга

Внутренний бенчмаркинг	бенчмакркинг, при котором сопоставляются практика и деятельность аналогичных подразделений в рамках одной компании. Исследование включает сопоставление практики и деятельности одного и того же подразделения в течение определенного периода времени.
Конкурентный бенчмаркинг	бенчмакркинг, при котором сопоставляются практика и деятельность компании или ее подразделений с практикой и деятельностью ее конкурентов.
Отраслевой (функциональный) бенчмаркинг	бенчмакркинг, при котором оценивается место компании в отрасли или функциональная область по нескольким отраслям.
Бенчмаркинг бизнес-процессов	бенчмаркинг, выходящий за пределы отрасли для сопоставления бизнес-процессов компании с компанией, действующей в другой отрасли, но осуществляющей такие же бизнес-процессы.

Эффективность бенчмаркинга определяется тем, насколько он помогает систематизировать информацию о деятельности компании и обеспечивать ее наглядное комплексное восприятие.

Маркетинг новшеств (инноваций) заключается во всестороннем изучении и анализе рынков инновационных товаров (том числе и рынка труда), определении потенциального и скрытого спроса на них, объемов платежеспособного спроса, возможности удовлетворения спроса совокупностью новшеств и т. д.

Во вторую группу приемов инновационного менеджмента входят приемы HR-инжиниринга и реинжиниринга инновации, а также HR-брендинг компании, внедряющей кадровые инновации.

HR-инжиниринг — методология системной организации управления персоналом, интегрирующей человека, корпоративную архитектуру и информационные технологии. Методологическую основу HR-инжиниринга составляют системный подход (базовая методология), бизнес-инжиниринг, информационные и социально-психологические подходы (частные методологии).

Под *реинжинирингом* понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнеспроцессов управления персоналом и структуры бизнеса. При реинжиниринге бизнес-процессов в результате реструктуризации текущей бизнес-практики происходит ликвидация избыточных и дублирующих бизнес-процессов или частей

бизнес-процессов, оптимизируется численность персонала. В результате перепроектирования вновь созданные новые бизнес-процессы становятся более короткими, понятными и простыми, что ведет к уменьшению рабочего времени на их выполнение и уменьшению времени обслуживания клиентов.

HR-брендинг — это совокупность усилий компании по созданию благоприятного имиджа работодателя в глазах существующих и потенциальных сотрудников, партнеров и других ключевых стейкхолдеров. Исследование, проведенное среди 500 представителей HR-департаментов российских компаний, показало, что работа над HR-брендом дает видимые результаты: снижение срока закрытия вакансий в среднем на 36%, увеличение количества откликов в 4 раза, количества релевантных резюме — в 2,3 раза, снижение текучести персонала на 51%.

Важным элементом бренда, который может оказывать существенное влияние на его восприятие, является ценностное предложение для сотрудников (Employee Value Proposition, EVP) — отличительные выгоды, которые может предложить своим людям именно эта компания. Ценностное предложение (ЦП) включает в себя функциональную, социальную, эмоциональную и другие выгоды. Понятие ценностного предложения работника связано с брендом работодателя. Можно сказать, что $EVP = \text{компенсация работнику} + \text{бренд работодателя}$.

Ребрендинг — изменение позиционирования бренда работодателя в целях повышения интереса и лояльности со стороны действующих и потенциальных сотрудников.

3.3 Содержание кадрового инновационного процесса и инновационного проекта

Инновационный процесс управления персоналом представляет собой совокупность взаимосвязанных последовательных этапов, связанных с инициацией, разработкой и реализацией результатов научных и управленческих разработок в виде усовершенствованной кадровой системы.

Конфигурация инновационного процесса управления персоналом в зависимости от состава и последовательности стадий может быть линейной (последовательной), дифференцированной (параллельно-последовательной исходя из целей и функций), интегрированной

(параллельно-последовательной исходя из задач и методов), сетевой (открытой).

Линейные инновационные процессы предполагают последовательное осуществление стадий процессов изменений управления персоналом. Линейные инновационные процессы целесообразны, если масштабы инновационной деятельности (глубина инновационных преобразований) относительно невелики, а уровень новизны является локальным (инновации на уровне предприятий или его структурных подразделений).

Дифференцированные инновационные процессы управления персоналом предполагают запараллеливание отдельных стадий исходя из их целей и функций.

Интегрированные инновационные процессы управления персоналом предполагают параллельную реализацию отдельных стадий исходя из их задач и методов. Интегрированные инновационные процессы практически не имеют инновационных лагов, поскольку представляют собой реализацию бизнес-модели постоянных инноваций (улучшений).

Сетевые инновационные процессы управления персоналом предполагают параллельную реализацию отдельных стадий альянсом предприятий (образующим или не образующим холдинговую структуру). Сетевые инновационные процессы целесообразны в том случае, если нововведение обладает сложностью, высокой трудоемкостью и стоимостью разработки и требует значительных инвестиционных затрат, т. е. масштабы инновационных преобразований существенны, что вызывает необходимость вовлечения в инновационный процесс нескольких предприятий.

В российской практике широкое распространение нашел *программно-целевой метод управления и планирования*, реализуемый в рамках концепции управления проектами (Project Management).

Инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) приоритетных научно-технических направлений.

Содержание инновационного проекта включает:

- формулирование целей и задач проекта;
- разработку комплекса проектных мероприятий по реализации поставленных целей;
- организацию выполнения проектных предложений;

— определение основных показателей эффективности проекта.

Процесс управления инновационным проектом включает все основные его этапы, начиная с разработки нововведения и заканчивая его освоением. Временной интервал инновационного проекта обычно ограничивается годом после срока окупаемости инвестиций, в то время как длительность жизненного цикла инновации существенно дольше.

3.4. Прогнозирование, стратегия, диффузия нововведений в кадровой работе. Методы творческого мышления

Прогнозирование — это способ научного предвидения, определяющий вероятные пути и результаты предстоящего развития конкретной системы в более или менее отдаленном будущем.

Наряду с анализом, планированием, контролем прогнозирование относится к основным функциям инновационного управления. Для принятия качественных управленческих решений руководителю необходимо грамотно спрогнозировать последствия и обосновать свой прогноз. Под *прогнозом* понимается система научно основанных суждений о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях его развития и о сроках их осуществления. Прогноз носит вероятностный, многовариантный и альтернативный характер, обладает определенной степенью достоверности.

Объект прогнозирования — это исследуемое явление, процесс, для которого разрабатывается прогноз.

Метод прогнозирования — способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогнозов.

Методика прогнозирования — совокупность специальных приемов и правил разработки конкретных прогнозов.

Прием прогнозирования — математическая или логическая операция, направленная на получение конкретных результатов в процессе разработки прогнозов.

Период (срок) упреждения — интервал времени, на который разрабатывается прогноз.

Прогнозный фон — совокупность внешних по отношению к объекту условий, но существенных для обоснованности прогноза.

Для генерации идей чаще всего используют метод мозговой атаки - мозгового штурма (А. Осборн, США):

- 1) отбирается группа;
- 2) вводится правило, запрещающее критиковать любую идею, какой бы абсурдной она ни казалась;
- 3) ставится задача получения максимального числа идей;
- 4) участники должны пытаться комбинировать или усовершенствовать идеи, полученные другими;
- 5) идеи фиксируются и оцениваются.

Система оценки альтернативных вариантов включает в себя следующие показатели: величина доходов и затрат; степень новизны, радикальности; конкурентоспособность; количество и стоимость входящих в проект объектов интеллектуальной собственности; перспективы развития проекта.

Инновационная стратегия организации — это комплекс целей и установок, правил принятия решений и способов перевода предприятия из существующего положения в целевое состояние на основе внедрения инноваций.

Диффузия кадровых нововведений - информационный процесс распространения кадровых новшеств (американский ученый Э. Роджерс “Диффузия инноваций”), в котором оцениваются: тип и характеристики инновации; каналы коммуникации, время принятия решения индивидом, период принятия решения об инновации, социальные системы; скорость диффузии инноваций и факторы, ее определяющие. Скорость диффузии инновации растет с возрастанием ее прибыльности и падает с ростом капиталоемкости, зависит от квалификации менеджера, размера организации, ее отраслевой принадлежности и т. д. На этапах диффузии предпочтение отдают руководителю-администратору, способному координировать усилия, соблюдать дисциплину, законность, порядок, не отходить от намеченных планов, строго следить за объемом, поступлением и расходованием средств.

Созидание нового представляет собой творческий процесс. В настоящее время выделяют две большие группы методов творческого мышления:

- а) логические методы — методы, в которых преобладают логические правила анализа, сравнения, обобщения, классификации, индукции, дедукции и т.д.;
- б) эвристические методы — это система принципов и правил, которые задают наиболее вероятностные стратегии и тактики деятельности

решающего, стимулирующие его интуитивное мышление в процессе решения, генерирования новых идей.

Различают следующие эвристические методы, которые могут быть широко применены в творческой управленческой деятельности:

1. Метод многомерных матриц (метод «морфологического ящика» или метод «морфологического анализа»).

2. Метод инверсии (противоположный обычному взгляд на проблему и ее решение).

3. Метод эвристических вопросов (метод «ключевых вопросов»).

4. Метод эмпатии. В процессе генерирования идей может оказаться полезным поставить себя на место конструируемой машины, узла, детали и представить свое возможное поведение (состояние) в этих условиях.

5. Метод синектики (новые важные идеи обычно появляются на основе аналогий с природными явлениями или другими аспектами жизни).

6. Метод организованных стратегий.

7. Метод свободных ассоциаций.

8. Метод «мозгового штурма».

9. Метод Дельфи.

10. Метод Гордона

11. Метод целевых обсуждений.

12. Интегральный метод «Метра».

Контрольные вопросы:

1. Назовите функции, которые выполняет инновационный кадровый менеджмент.

2. Перечислите базовые принципы инновационного менеджмента в кадровой работе.

3. Приведите отличия инновационного подхода в управлении персоналом от традиционного управления персоналом.

4. Раскройте сущность и основные понятия прогнозирования инновационных процессов.

5. Дайте определение инновационного процесса управления персоналом и раскройте его сущность.

Лекция 4. Инновационный потенциал работника и предприятия

План лекции:

4.1 Инновационный потенциал и инновационные возможности предприятия.

4.2 Инновационный потенциал работников и факторы, влияющие на инновационную активность персонала.

4.3 Методы оценки инновационной активности и инновационного потенциала предприятия.

4.1 Инновационный потенциал и инновационные возможности предприятия

Инновационный потенциал предприятия и персонала должен рассматриваться как ключевой фактор будущего успеха организации.

Инновационный потенциал предприятия — это совокупность всех видов ресурсов, возможностей и научно-творческой компоненты, имеющихся в распоряжении предприятия, которые могут быть использованы для достижения целей инновационного развития.

Можно выделить следующие элементы инновационного потенциала организации (рисунок 4.1):

- обеспечение ресурсами (материально-техническими, трудовыми, информационными и финансовыми);
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- уровень технологического развития;
- эффективность маркетинговых мероприятий;
- организационная структура;
- система управления.



Рисунок 4.1 – Составляющие инновационного потенциала организации

Существуют два подхода к оценке инновационного потенциала: диагностический и детальный.

Диагностический подход предполагает анализ и диагностику инновационного потенциала в условиях недостатка информации и чаще всего представляет собой методику экспертных оценок. Суть данного подхода заключается в том, что кругу специалистов предлагается выставить оценки по ряду параметров, которые составляют инновационный потенциал организации. Существенным недостатком данного подхода будет являться возможная субъективность мнений экспертов.

Детальный подход является более точным и эффективным. Установление фактического состояния инновационного потенциала происходит при последовательном численном вычислении потенциала каждого из компонентов и параметров. Среди недостатков можно отметить, что метод является трудоемким и требует знания очень большого числа показателей, информацией о которых менеджер чаще всего не обладает.

Проблемы оценки инвестиционно-инновационного потенциала предприятия можно разделить на три группы:

1. Выбор показателей, по которым осуществляется оценка инвестиционного потенциала. Сегодня не существует единого критерия оценки уровня инвестиционного потенциала предприятия, что обусловлено следующими причинами: во-первых, совокупность критериев должна разрабатываться субъектами инвестирования с учетом инвестиционных целей и интересов, а также особенностями развития отрасли, к которой относится предприятие, во-вторых, необходимо учитывать уровень риска инвестиций в данной отрасли.

2. Выбор показателей оценки инновационного потенциала, который определяется необходимостью использованием как количественных, так и качественных параметров, которые в полной мере могут определить инновационный уровень готовности предприятия к реализации инвестиционных целей.

3. Обобщение результатов оценки инвестиционно-инновационного потенциала, что обусловлено совокупностью различных подходов и результативных показателей, которые трудно сопоставить в процессе формирования стратегии.

Инновационный потенциал предприятия рассматривается как единство количественных и качественных характеристик персонала. Количественные характеристики соотносятся главным образом с численностью персонала, занятого инновационной деятельностью, проявляющего инновационную активность, а качественные — со степенью подготовленности рабочей силы к выполнению стоящих перед организацией задач инновационного развития. При оценке инновационного потенциала предприятия необходима характеристика его количественной и качественной сторон. Но при этом решающую роль в оценке инновационного потенциала предприятия играет качественная сторона, так как гораздо большее значение на инновационное развитие организации оказывают компетенции сотрудников, нежели их количество.

Для количественной оценки инновационного потенциала предприятия можно использовать различные подходы, опираясь на следующие данные:

- число вовлеченных в инновационную деятельность сотрудников;
- результаты инновационной деятельности (количество и стоимость инновационных разработок);
- временные характеристики инновационной деятельности (время жизни инновационного продукта, т. е. качество инноваций; время реализации проекта от постановки задачи или появления идеи до вывода готового продукта на рынок).

В основу построения системы показателей оценки инновационной деятельности положено исследование инновационных возможностей организации. *Инновационные возможности* — это способность организации к инновационной деятельности и готовность системы к реализации инновационного проекта.

Основные аспекты исследования инновационных возможностей предприятия, выявляющие их содержание и форму, представлены на рисунке 4.2.

Данный подход устанавливает совокупность формализованных показателей, позволяющих сопоставить элементы инновационных возможностей с имеющимися ресурсами (производственным, кадровым, инвестиционными потенциалами, согласованность корпоративных интересов и др.).



Рисунок 4.2 – Составляющие инновационных возможностей предприятия

В этой связи систему показателей развития инновационных возможностей предприятия составляют:

- наблюдаемые (внешние) переменные (показатели), являющиеся результатом внутренних усилий системы управления;
- латентные (скрытые) переменные, определяющие внутреннее состояние системы и ее функционирование.

К показателям, описывающим способность предприятия к осуществлению инновационной деятельности в части его ментальных, культурных и институциональных особенностей, относятся:

- понимание персоналом сути и последствий осуществляемых на предприятиях перемен;
- восприимчивость сотрудников к инновациям, внедрение которых может содействовать успешной работе подразделений;
- готовность руководителей осуществлять действия, связанные с риском;
- наличие профессиональных знаний, опыта, организованности, надежности персонала для успешного осуществления нововведений;
- взаимопонимание сотрудников, поддержка со стороны персонала других подразделений и др.

Организационно-управленческие и технико-технологические элементы инновационных возможностей характеризуются внешними переменными формирования инновационного потенциала предприятия, среди которых можно выделить:

- степень влияния свойств различного вида инноваций на их распространение на предприятии;
- наличие или отсутствие взаимодействия инноваций между собой на организационно-управленческом и технико-технологическом уровнях;
- способность производственной системы предприятия к восприятию инноваций;
- учет возможности изменения инновационного эффекта;
- высокую степень неопределенности результатов инновационной деятельности организации;
- соответствие потребности предприятия в инновационном развитии существующим возможностям ее удовлетворения.

В современном конкурентном пространстве немногие организации уделяют внимание вопросу управления инновационным потенциалом. Именно поэтому в связи с переходом российской экономики на инновационный путь развития и востребованностью инноваций данный аспект позволяет организации значительно опередить своих конкурентов. Это объясняется тем, что, во-первых, управление инновационным потенциалом позволяет превратить сильные стороны организации в эффективные конкурентные преимущества. Во-вторых, переход субъекта хозяйственной деятельности на рельсы инновационного развития уже сам по себе предопределяет успех в конкуренции.

4.2 Инновационный потенциал работников и факторы, влияющие на инновационную активность персонала

В процессе функционирования организации как экономической системы в условиях инновационной экономики деятельность персонала является ведущим фактором, определяющим основу для разработки инновационных идей и их успешного внедрения. Таким образом, работники организации должны быть способны к восприятию и внедрению инноваций (инновационной деятельности) на своем рабочем месте, а также к их продуцированию (инновационной активности). Следовательно, организации требуется развивать инновационный потенциал персонала, а также применять методы его оценки.

Под *инновационным потенциалом работников* понимается совокупность знаний, навыков, способностей и личностных характеристик персонала, определяющих меру его готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности.

В процессе инновационной деятельности происходит рождение новых возможностей и потребностей самого человека. Поэтому в контексте данной деятельности можно выделить инновационные потенциалы руководителя и сотрудников организаций. Конечно, ключевую роль в проведении инновационных преобразований играет руководитель, именно его профессионализм и его позиция в области инновационной деятельности дают возможность работникам раскрыть свой личностный потенциал. Инновационный потенциал работников характеризует уровень их квалификации, восприимчивость к инновациям, инициативному участию в реализации инновации.

Инновационный потенциал личности работника включает:

— свойства и качества творческой личности (в настоящее время наиболее актуальны такие качества, как фантазия, воображение, интуиция, способность к абстрагированию);

— инновационную активность личности, заключающуюся в ее поведенческой активности, рационализаторских способностях, склонности к риску, инновационной диспозиции (предрасположенность личности к нововведениям и изменениям);

— нравственную ориентацию и мотивацию личности; эмоциональный интеллект (умение управлять своими эмоциями и поведением, а также использовать эти умения в коммуникациях и управлении).

Инновационная активность работников зависит от следующих факторов:

1. Мотивация. Известно, что в основе мотивации лежат два компонента: внутренний стимул, который направляет и интегрирует поведение человека, и цель, на которую направлена его деятельность. Большое влияние на инновационный процесс оказывает окружающая среда, потому что она воздействует на мотивы персонала. Это проявляется как в сознательной мотивации рядовых сотрудников со стороны руководителей, в их обучении и воспитании, так и в агрессивности внешней среды. Под агрессивностью внешней среды следует понимать

рыночные отношения, неготовность системы управления организации выявить и осмыслить изменчивость социальных интересов и их решить.

Опираясь на концепцию Ф. Герцберга, можно выделить две группы факторов, влияющих на трудовую мотивацию, — это «мотиваторы» и «демотиваторы». К факторам первой группы («мотиваторы»), которые считаются побудителями трудовой активности, следует отнести трудовые успехи, признание заслуг, профессиональный рост, служебный рост, сам процесс труда. Вторая группа («демотиваторы») — стиль руководства, заработная плата, условия труда, межличностные отношения, условия личной жизни.

2. *Эмоциональность.* Данный личностный элемент следует считать одним из самых важных при осуществлении инновационной деятельности. Особенно это касается женских коллективов, так как для них становится страшна угроза потери квалификации при переходе на новые информационные технологии, что порождает страх перед нововведениями.

3. *Темперамент.* Известно, что процесс нововведений часто сопровождается конфликтными ситуациями и, соответственно, люди с различными видами темперамента ведут себя по-разному. При кадровом перемещении персонала в связи с нововведениями необходимо учитывать различия в темпераменте.

4. *Активность.* Участие человека в инновационной деятельности может быть различным по силе и формам и проявляться на разных этапах. На стадии реализации нововведения — участие в его осуществлении или безучастие; организация формирования общего мнения в процессе принятия решения или организация сопротивления принятию решения. Кроме того, персонал может прекратить работу или восстать против нее.

5. *Способности.* Способности влияют на форму степени адаптации к нововведениям. Творческая активность, работоспособность, мобильность работников — все это зависит от способностей. В инновационной деятельности важное место отводится творческой активности работников. Сейчас формируется новая область менеджмента — управление творчеством (creativity management). Менеджмент творчества, или креативный менеджмент, ориентирован на изучение методов развития, управления и использования творческой деятельности и ее результатов в производственных и бизнес- процессах. Появились новые термины: «организованная креативность», «структурированная креативность», «управляемая креативность».

Существуют факторы, которые влияют на характер и содержание творческой активности личности. Среди них: информатизация общества, ускорение темпов общественного процесса, высокий уровень профессиональной информационной культуры личности и ряд других.

Для того чтобы инновационная деятельность вызывала интерес персонала к творчеству, должна создаваться благоприятная инновационная обстановка, которая включает в себя следующие компоненты:

- создание режима благоприятствования на всех уровнях управления в организации для развития творческих идей сотрудников;
- индивидуальная ориентированная помощь персоналу в разрешении типичных проблем организации творческой работы;
- создание системы информационно-методического обеспечения на всех уровнях.

Целесообразно создавать временные группы по инновациям, которые будут состоять из людей с творческой активностью независимо от занимаемой должности.

6. *Воля.* Одними из важнейших качеств личности являются целеустремленность, решительность, настойчивость. Если личность будет обладать этими качествами, то успех нововведений обеспечен.

7. *Характер.* Характеру человека, который собирается заниматься инновационной деятельностью, должны быть свойственны следующие качества: смелость в принятии решений, инициативность и т. д.

В связи с исключительной важностью тщательной оценки личностных качеств для выявления инновационного потенциала каждого работника целесообразно использовать психометрические методики, определяющие модель поведения и стиль мышления кандидатов, подобные Миннесотскому многофакторному личностному опроснику (ММПИ) и его модификациям или 16-факторному опроснику Кеттелла (16PF). Прежде всего эти опросники позволяют определить неспособность работника работать в группе в силу личностных акцентуаций. Опросник Кеттелла, опросник Белбина, методика определения стиля мышления Н. Хермана диагностируют склонность кандидата к исполнению той или иной командной роли. Методика «мотивационного профиля» Ш. Ричи и П. Мартина определяет важнейшие для кандидата мотивационные факторы.

Таким образом, исследуя личностный фактор в развитии эффективности инновационного потенциала современной организации, необходимо обратить внимание на то, что в большинстве случаев ему

принадлежит главенствующая роль как основному инициатору различного рода инноваций. Именно данный параметр влияет на активность людей в осуществлении инновационных процессов и на развитие самого индивида, так как в процессе инновационной деятельности происходит формирование как новых способностей, так и новых потребностей. Особо следует сказать о развитии инновационных способностей молодых сотрудников организаций. Понятие инновационных способностей должно стать центральным в новой философии развития современных организаций. Именно способность людей создавать и внедрять инновации характеризует современного профессионального специалиста.

Особое место следует отвести уровню информационной культуры специалистов, который не только оказывает существенное влияние на процесс нововведения, но и усиливает и активизирует творческий потенциал личности.

4.3 Методы оценки инновационной активности и инновационного потенциала предприятия

Инновационная активность — комплексная характеристика инновационной деятельности предприятия, отражающая темпы и масштабы осуществляемых на нем инновационных процессов. При этом под темпами понимается скорость изменений в процессах производства и управления, а под масштабами — глубина (уровень радикальности) инновационных преобразования.

Оценка инновационной активности в отношении развития осуществляется с применением различных методов. Одним из наиболее распространенных является метод “черного ящика”, который предполагает четкое разделение анализируемой системы на три части:

- 1) “вход” — инновации и ресурсы;
- 2) “оператор” — механизм преобразования входа в выход (организационно-управленческие решения);
- 3) “выход” — результат в виде новых продуктов, услуг, знаний, опыта.

При этом “вход” представлен как инновационная восприимчивость компании и как ресурсное обеспечение. В целом функция “входа” — это инновационная активность потребителя. “Оператор” представлен как качественная характеристика организационно-управленческих решений и качества общения внутри компании, являющегося главным условием

творческой деятельности. Таким образом, функция “оператор” — это инновационная активность в развитии своей компании. “Выход” представлен инновационной компетентностью.

Метод “черного ящика” позволяет установить четыре основных фактора инновационной активности процесса в компании, которые представляются в виде так называемого ромба инновационной активности (рисунок 4.3).



Рисунок 4.3 – Ромб инновационной активности

Методика оценки каждого компонента из вышеперечисленных факторов представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Методика оценки инновационной активности персонала

№ п/п	Наименование компонентов	Уровень состояния компонентов				
		Слабые стороны		Развитость показателя не более 50%	Сильные стороны	
		Показатель отсутствует	Показатель развит слабо		Развитость показателя более 50%	Показатель полный
1	2	3	4	5	6	7
1. ФАКТОР «ИННОВАЦИОННАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ»						
1.1	Восприимчивость сотрудников к новшеству	0	1	2	3	4
1.2	Восприимчивость сотрудников к известному передовому опыту	0	1	2	3	4
1.3	Самоактуализация сотрудников компании	0	1	2	3	4
2. ФАКТОР «ИННОВАЦИОННЫЙ РЕСУРС»						

1	2	3	4	5	6	7
2.1	Обеспеченность инновационного процесса финансовыми средствами или иными ресурсами	0	1	2	3	4
2.2	Обеспеченность организации «человеческим ресурсом»	0	1	2	3	4
2.3	Технологическая и методическая оснащенность сотрудников	0	1	2	3	4
2.4	Обеспеченность знаниями и информацией	0	1	2	3	4
3. ФАКТОР «ОРГАНИЗОВАННОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА»						
3.1	Внутриорганизационные коммуникации	0	1	2	3	4
3.2	Организационная структура	0	1	2	3	4
3.3	Уровень развития корпоративной культуры	0	1	2	3	4
3.4	Процесс инновационной деятельности (его наличие, полнота и качество)	0	1	2	3	4
4. «ИННОВАЦИОННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СОТРУДНИКОВ»						
4.1	Профессионализм в управлении инновационным процессом (уровень подготовки менеджера по инновационной и рационализаторской деятельности)	0	1	2	3	4
4.2	Актуальность предоставления услуг	0	1	2	3	4
4.3	Уровень компетентности сотрудников	0	1	2	3	4
Сумма баллов		0...56				
Коэффициент «Инновационной активности»		0...100%				

Общая оценка уровня инновационной активности компании определяется как средневзвешенная сумма инновационных активностей комплекса факторов и их компонентов всей цепочки ценностей. Каждый компонент оценивается экспертом по 4-балльной шкале. Относительный уровень инновационной активности IA в рамках отдельной компании n рассчитывается по формуле 4.1:

$$IA_n = \sum IA_i \times \sum IA_j, \quad (4.1)$$

где IA_i – коэффициент инновационной активности i -го фактора;

IA_j – удельный вес каждого из компонентов фактора.

Инновационная активность компании оценивается по 100-балльной шкале или в процентах.

Оценка инновационного потенциала предприятия. Методика оценки инновационного потенциала предложена Москвичевым А.А. Автор предлагает определять инновационный потенциал как синергетический результат взаимодействия его с основными составляющими - производственно-технологическим, научно-техническим, финансово-экономическим, кадровым, организационно-управленческим потенциалом. По мнению автора, инновационный потенциал представляет ядро всего потенциала предприятия, ограниченно входя в каждую его часть (Таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Оценка инновационного потенциала предприятия (по методике Москвичева А.А.)

Составляющие ИП предприятия	Группа показателей	Показатель/мероприятия	УО
1	2	3	4
Кадровый потенциал	Оценка инновативности кадров	Коэффициент, отражающий оптимальную численность и квалификация инженерно-технических работников	К ₁
		Коэффициент, равный отношению числа лиц, имеющих ученую степень (звание), к общему числу инженерно-технических работников	К ₂
		Коэффициент, определяющий долю ноу-хау в общей базе знаний предприятия	К ₃
	Мотивация персонала к проведению инновационной деятельности	Разработка механизмов преодоления сопротивления персонала внедрению инноваций	К ₄
		Создание эффективной системы вознаграждения	К ₅
		Разработка системы морального стимулирования	К ₆
	Подготовка и переподготовка кадров	Коэффициент, равный отношению числа работников, прошедших систему подготовки и повышения квалификации по профилю инновационной деятельности, к общему числу работников инновационной сферы.	К ₇
	Социальная поддержка	Улучшение условий труда	К ₈
		Наличие активной социальной политики	К ₉
Производственно-технологический	Обновление производствен	Коэффициент обновления, равного отношению стоимости вновь	П ₁

1	2	3	4
потенциал	ных фондов	введенных основных фондов за определенный период к стоимости основных фондов на конец того же периода.	
	Производство новых видов продукции	Коэффициент обновления продукции, равным отношению количества новых видов продукции к общему числу видов продукции.	П ₂
	Рост производительности труда	Показателем, отражающий динамику повышения производительности труда на предприятии за счет внедрения инноваций.	П ₃
Научно-технический потенциал	Эффективное управление инновациями	Коэффициент, равный отношению общего числа объектов инноваций на предприятии к числу аналогичных объектов в отрасли (регионе);	Н ₁
		Коэффициент, равный отношению количества объектов инноваций, доведенных до внедрения, к общему числу объектов инноваций на предприятии.	Н ₂
	Проведение фундаментальных и прикладных исследований.	Коэффициент, определяющий уровень конструкторских и проектных работ;	Н ₃
		Коэффициент, определяющий наличие опытных производств, связанных с инновациями;	Н ₄
		Коэффициент, определяющий уровень научно-технических услуг	Н ₅
	Диверсификация научно-технической деятельности	Производство научно-технической продукции	Н ₆
		Разработка новых промышленных технологий	Н ₇
Финансово-экономический потенциал	Улучшение финансово-экономических показателей	Анализ финансовой устойчивости	Ф ₁
		Анализ ликвидности баланса	Ф ₂
		Анализ финансовых коэффициентов	Ф ₃
		Анализ прибыли, деловой активности и рентабельности	Ф ₄
	Прибыльность инноваций	Коэффициент, равный отношению суммы прибыли, полученной от внедрения инноваций, к сумме общей прибыли предприятия.	Ф ₅
	Разработка новых схем получения финансовых ресурсов	Разработку схем финансирования инновационных проектов	Ф ₆
		Определение потребности в инвестициях	Ф ₇
		Определение степени покрытия инвестиций (коэффициент, равный отношению суммы полученных	Ф ₈

1	2	3	4
		инвестиций к сумме требуемых инвестиций)	
		Оптимизация форм внешнего финансирования - кредита, лизинга и т. д.	Φ ₉
	Внедрение новых методов организации использования финансовых средств	Управление оборотными активами	Φ ₁₀
		Управление оборотными пассивами	Φ ₁₁
		Поиск финансовых резервов	Φ ₁₂
		Экономия финансовых ресурсов	Φ ₁₃
		Совершенствование управления нематериальными активами (коэффициент, равный отношению реальной суммы нематериальных активов к потенциально возможной сумме)	Φ ₁₄
Организационно-управленческий потенциал	Внедрение инновационных методов и технологий управления	Создание инновационных подразделений в структуре управления	У ₁
		Производственный менеджмент	У ₂
		Управление рисками	У ₃
		Управление качеством продукции	У ₄
		Стратегическое управление	У ₅
		Управление внешнеэкономической деятельностью	У ₆
		Создание инновационной культуры предприятия	У ₇
	Организация маркетинга инноваций	Качество маркетинга инноваций (освоение новых рынков сбыта, привлечение клиентов и т. д.)	У ₈
	Управление информационным потенциалом	Оптимизация управления информационным ресурсом	У ₉
	Организация внедрения инноваций	Внедрение информационных технологий	У ₁₀
		Создание баз данных по объектам инноваций	У ₁₁
		Проведение экспертизы инновационных проектов	У ₁₂
		Трансферт технологий	У ₁₃
		Коммерциализация результатов инновационной деятельности	У ₁₄

По каждой из приведенных составляющих общего потенциала предприятия можно вычислить функцию Ψ_1 , определяющую его инновационный потенциал по формуле 4.2:

$$\Psi_1 = \sum_{j=1}^m S_j k_{ij}, \quad \prod_{j=1}^m S_j = 1, \quad (4.2)$$

где k_{ij} – j -й показатель i -й составляющей инновационного потенциала (меняется от нуля до единицы);

S_j – рейтинг j -го показателя;

m – число показателей в составе данного раздела инновационного потенциала.

В данном случае функциональный характер взаимосвязи достаточно очевиден, поскольку изменение значения каждого из приведенных показателей обуславливает соответствующее изменение рассматриваемой характеристики.

Общий инновационный потенциал предприятия определяется как сумма инновационных потенциалов всех его компонент и рассчитывается по формуле 4.3:

$$\Psi = \sum_{j=1}^5 r_j \Psi_i, \quad \sum_{i=1}^5 r_j = 1, \quad (4.3)$$

где r_j – рейтинг i -й составляющей инновационного потенциала.

По мнению автора вышеизложенной методики, использование системы показателей позволит более обоснованно оценивать инновационный потенциал экономических субъектов и исходя из этого повышать эффективность управленческих решений, принимаемых на разных уровнях иерархии, равно как и последующей их реализации.

Таким образом, можно отметить, что универсальных и пригодных на все случаи жизни методик и моделей оценки инновационной активности и инновационного потенциала предприятия не имеется, поскольку каждый из них имеет как плюсы, так и минусы, также всё зависит от отраслевой специфики функционирования предприятия и ожидаемого результата управленческим персоналом организации.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание инновационного потенциала организации.
2. Поясните, как инновационная деятельность влияет на повышение эффективности деятельности предприятия.
3. Объясните, что понимается под инновационной активностью предприятия.
4. Назовите показатели, которые используются для оценки инновационных возможностей предприятия.
5. Перечислите факторы, влияющие на стимулирование инновационной активности отдельного работника.

Лекция 5. Управление разработкой, внедрением и созданием кадровых новшеств

План лекции:

5.1 Этапы и фазы разработки и реализации инноваций на стадиях развития нововведений.

5.2 Типы, виды организационных структур управления инновациями.

5.3 Субъекты инновационной деятельности. Кадровая элита.

5.4 Функции подразделений служб управления персоналом по разработке и внедрению нововведений в кадровой работе.

5.5 Сопротивление и внедрение нововведения в организации. Сопровождение нововведений. Документационное обеспечение.

5.1 Этапы и фазы разработки и реализации инноваций на стадиях развития нововведений

Руководители и главные специалисты — это основные инициаторы и организаторы процесса внедрения инноваций, принимающие решение о том, должно ли внедряться данное нововведение или нет. Они руководят процессом внедрения в целом, контролируют качество внедрения инновационных технологий, определяют момент окончания процесса внедрения, рассчитывают экономический эффект. Рядовые сотрудники при внедрении обычно являются исполнителями, поскольку этот процесс требует квалифицированной, творческой (нестандартной) деятельности, для выполнения которой обычно выбирают высококвалифицированных сотрудников, имеющих опыт работы и проявляющих интерес к нововведению.

Инновационный процесс кадровой работы укрупненно можно подразделить на три основные фазы (рис. 5.1): разработка нововведения; определение восприимчивости персонала к нововведениям; внедрение нововведений. Каждая фаза, в свою очередь, делится на этапы следующего уровня, каждый из которых призван решать определенную задачу.

1-я фаза. Разработка нововведения.

Стартовым этапом инновационного проекта является выявление реальной проблемы организации в сфере управления персоналом. А так как постоянно существует огромное количество проблем, то необходима формулировка ключевых проблем.



Рисунок 5.1 – Схема инновационного процесса кадровой работы

Необходимость в нововведениях в кадровой системе может возникнуть в результате смены руководства организации, изменения технологии производства, реструктуризации, связанной с изменением целей организации, трансформации внешней среды. В любом случае разница между желаемым и реальным функционированием организации будет присутствовать.

В процессе анализа проблемной ситуации выявляется ключевая проблема среди огромного количества ежедневных трудностей.

Следующей фазой является отбор кадровых инноваций на основе определенных критериев: социальная и экономическая эффективность; действенность инноваций с точки зрения достижения организационных целей; уровень сложности процесса внедрения инновации для персонала; степень риска и неопределенности; возможность возврата к прежним методам кадровой работы без неприятных последствий в случае “провала” нововведений.

2-я фаза. Определение восприимчивости персонала к нововведениям.

Непосредственному практическому внедрению новшества в организации должен предшествовать комплекс работ по анализу ее подготовленности и восприимчивости к изменениям.

При этом цель заключается в том, чтобы не только выявить, обладает ли организация достаточными финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами, психологической готовностью для внедрения новых кадровых

технологий, но и выяснить основные организационные, психологические барьеры и препятствия к внедрению инноваций, а также степень заинтересованности высшего руководства компании.

На уровень восприимчивости нововведений влияют как сам характер нововведений, уровень его радикальности, сложность или простота применения, жизненный цикл, так и параметры организации, осуществляющей инновацию, наличие и величина ресурсов, гибкость ее организационных структур, стиль и характер мышления менеджеров, культура и психологический климат. Именно сочетание этих условий создает основу и определяет характер процесса адаптации новаций в организации.

К основным факторам, усиливающим инновационную деятельность персонала, относятся: поддержка стремления персонала к повышению квалификации; сочетание в системе образования специальных знаний и междисциплинарной подготовки; возможность высказывания собственного мнения о проводимых изменениях; поощрение совмещения профессий и другие.

Для успешного внедрения кадровых инноваций необходимо создание целевой группы, которая будет координировать и направлять весь процесс в соответствии с утвержденным графиком. На данном этапе осуществляется распределение ответственности между руководителями и специалистами за выполнение каждого внедренческого мероприятия (установление контроля, определение структуры отчетности о ходе внедрения, определение затрат на проведение работ). Для реализации кадровых инноваций чаще всего команда управления включает штатных сотрудников организации, но на различных стадиях проекта могут привлекаться и внештатные сотрудники.

3-я фаза. Внедрение инновационного проекта.

Внедрение — это сложный процесс интеграции новшества с существующими системами, технологиями, методами. Следует отметить особую важность этого этапа, от которого зависит эффективность инновации и в конечном счете ее судьба.

На данном этапе необходимостью является информационная поддержка, так как надо объяснить всем участникам проекта (а в случае проектов по управлению персоналом, как правило, задействованным оказывается практически весь персонал), какие выгоды они получат в результате инвестиций своего времени и усилий. Важно использовать все

возможные способы для информационного продвижения инновации: корпоративные СМИ, электронную рассылку, доски объявлений, корпоративный портал, корпоративные конференции, семинары, совещания, социальные сети.

5.2 Типы, виды организационных структур управления инновациями

Выбор организационной структуры является одним из ключевых вопросов в деятельности компании, решение которого позволяет достигать поставленных целей при оптимальном соотношении затрат и получаемого эффекта. Правильно построенная организационная структура обеспечит бесперебойную работу всех бизнес-процессов компании, позволит реагировать на изменение внешних условий и экономической среды, определять и поддерживать оптимальную численность персонала и эффективное распределение имеющихся ресурсов.

Для любого типа предприятия оптимальной будет та организационная структура, при которой поставленные цели достигаются при наименьших финансовых и временных затратах. Ключевой принцип - распределение ответственности за принятие решений таким образом, чтобы не происходило дублирования функций и не оставалось непокрытых участков деятельности. В общем виде наиболее типичные виды организационных структур можно представить следующим образом (рис. 5.2).



Рисунок 5.2 – Обобщенная классификация организационных структур фирмы

Для инновационных предприятий оптимальны принципиально новые, активно развивающиеся в последнее десятилетие программно-целевые структуры, такие как, например, разновидности адаптивных структур и структуры, ориентированные на нововведения. Сам принцип адаптивных структур заключается в возможности быстро реагировать на различные изменения как внешней среды, так и внутренних процессов фирмы, что крайне важно для инновационных организаций с новыми неопробованными технологиями, без сложившихся рынков сбыта. Из адаптивных структур особо стоит отметить проектную, подходящую для крупных и средних компаний, нацеленных на достаточно быстрое отражение потребностей рынка и регулярно обновляющих свою продукцию. Проектные структуры наиболее приспособлены для предприятий с отдельно действующими функциональными подразделениями НИОКР, а также для выделения работ по созданию и апробации инновационных продуктов в качестве отдельных проектов. Возможны две формы организации труда персонала, осуществляющего разработку, реализацию и внедрение инновационных проектов в управлении персоналом:

- отдельно от текущей деятельности, инновационной командой, а не функциональным отделом;

- в рамках функциональной деятельности, когда сочетаются выполнение текущих функций и участие в инновационном проекте.

Проектная форма организации труда, временные целевые группы — самые перспективные организационные формы осуществления нововведений в организации. Некоторые организации насыщены сквозными проектами, которые проходят через все подразделения, но на временной основе. Тогда нововведения могут реализовываться фактически на ходу.

При работе над проектом процессы концентрации ресурсов и управления сконцентрированными ресурсами должны быть более эффективными, чем при линейно-функциональном управлении. В рамках линейно-функционального управления, требующего строго определенного иерархического и функционального различия между сотрудниками, процесс сбора информации, подготовки и принятия решений, связанных с разработкой и реализацией такого сложного и уникального комплекса мероприятий, как проект, затруднен, излишне формализован и медлителен.

Поэтому переход к проектному управлению требует создания в организации особых коллективов — проектных групп (проектных команд).

Проектная группа, или проектная команда, — организованный для разработки и (или) реализации какого-либо проекта коллектив, обладающий определенными характеристиками.

Основное достоинство командной работы над проектами — возможность в условиях команды объединять общие усилия в интеллектуальном труде и получать синергетический эффект.

Инициация инновации поручается самостоятельным творческим подразделениям (*creative departments*). Штатные подразделения, такие как проектно-исследовательское, инженерное, дизайнерское, системно-аналитическое, подготавливают почву для практической реализации изменений.

Сходный тип творческих подразделений — инкубатор идей (*idea incubator*), который приобретает все большую популярность. Инкубатор идей аккумулирует идеи сотрудников всей организации, и здесь они могут развиваться без вмешательства администрации.

Венчурные команды — команды риска. Одна из разновидностей венчурных команд называется “кабинет скунса”. “Кабинет скунса” (*skunk works*) — это отдельная небольшая, неформальная, высокоавтономная и зачастую секретная группа, которая разрабатывает идеи, способные привести к крупным техническим достижениям в бизнесе. Суть метода сводится к тому, чтобы предоставить высокоталантливым людям время и свободу для творчества.

Вариантом венчурных команд стали венчурные фонды новых предприятий (*new-venture fund*), оказывающие поддержку сотрудникам, которые разрабатывают новые идеи, продукты или виды бизнеса.

5.3 Субъекты инновационной деятельности. Кадровая элита

Всех субъектов инновационной деятельности можно подразделить на три категории:

— новатор — человек, который разработал кадровое новшество или внес новые прогрессивные приемы или идеи в систему управления персоналом;

— инноватор — человек, предпринимая необходимый действия для распространения новаций и их превращения в инновации;

— потребитель кадровых инноваций.

Авторами данных процессов выступают новатор (создает новое) и инноватор (предпринимает необходимые действия для распространения новаций и их превращения в инновации). Дальнейшее использование, рутинизацию и переход инновации в традицию осуществляют потребители — сотрудники организации, которые также подразделяются по степени восприимчивости нового.

“Раннее большинство” (early majority) — представители этой категории реципиентов могут несколько колебаться до момента восприятия инновации (их период восприятия инновации относительно длиннее). Они охотно следуют за другими в процессе восприятия инноваций, однако редко возглавляют это движение.

“Позднее большинство” (late majority) — это скептики, они воспринимают инновацию после “среднестатистического” члена социальной системы. Восприятие ими инновации может объясняться экономической необходимостью или их реакцией на всеувеличивающееся социальное давление.

“Опоздавшие” (laggards) — представители традиционной, консервативной ориентации; они последние, кто воспринимает инновацию, и чаще всего могут отказаться от восприятия.

Успех деятельности организации зависит от наличия в ней новаторов и инноваторов, в том числе в области управления персоналом организации.

Создание механизма эффективного управления разработкой, внедрением и созданием новшеств предполагает решение вопроса о лидерстве, определение руководителя команды.

“Ядро” проектной группы формирует кадровая элита. Термин “элита” ведет свое происхождение от франц. elite — лучший, отборный, избранный. Применительно к управлению инновационными процессами кадровую элиту можно определить как группу высококвалифицированных специалистов, обладающих инновационными, творческими, административными способностями и предпринимательскими чертами использования своих профессиональных знаний.

Функции инновационного менеджера (руководителя проектной группы) — обеспечивать связь группы с высшим руководством и другими подразделениями организации, задавать общее направление работы, способствовать целесообразному распределению ресурсов. Решение о методах реализации поставленных перед командой целей должна принимать сама группа.

Выделяются также следующие группы сотрудников — участников инновационной деятельности организации:

– “Вольный сотрудник” — статус сотрудника, исповедующего идею новаторства, живущего ради преобразований.

– “Золотые воротнички” — высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний. В служебной иерархии это вторые по степени важности лица.

– “Научно-технические привратники”, или “информационные звезды”, относятся к категории ключевых специалистов НИОКР и отличаются от своих коллег ориентацией на внешние информационные источники.

– “Альтернативный персонал” представляет собой внештатных временных сотрудников, использование которых в периоды повышенной нагрузки или при нехватке персонала может помочь добиться превосходства над конкурентами. Привлечение внештатных сотрудников в период экономического кризиса, спада производства может позволить избежать значительного сокращения штата.

Каждый участник новаторской деятельности исполняет какую-либо командную роль. Термин “командная роль” характеризует особенности поведения и взаимодействия человека в коллективе. Существует несколько классификаций командных ролей, но наиболее разработанными и признанными исследователями и практиками командообразования являются классификации, предложенные И. Нонака, Х. Такеучи и М. Белбином (табл. 5.1).

Таблица 5.1 – Роли участников коллектива в создании новых знаний

Роль	Функция
“Идеологи знания”	Управляют организационным процессом создания знания, задают направление интеллектуальных поисков проектного коллектива
“Операторы знания”	Накапливают неформализованное знание посредством личного опыта. Как правило, операторы — сотрудники, вплотную соприкасающиеся с производственным процессом
“Организаторы знания”	Преобразуют неформализованное знание в формализованное

Роль	Функция
“Практики знания”	Отвечают за накопление и создание как неформализованного, так и формализованного знания. Задача практиков знания — применение знаний
“Специалисты знания”	Структурируют формализованное знание, разрабатывают технологию его применения, определяют критерии эффективности его применения

Необходимо разграничить командную роль и функциональную роль члена коллектива. Последняя относится к служебным (функциональным) обязанностям, которые должен выполнять человек. Ввести разграничение очень важно, потому что люди могут сильно отличаться друг от друга своими командными ролями, но их функциональные роли в рамках проектной команды могут быть одинаковыми.

5.4 Функции подразделений служб управления персоналом по разработке и внедрению нововведений в кадровой работе

Реализация инновационной стратегии влечет расширение функций службы управления персоналом: на первый план выдвигается консультирование руководителей, повышается роль работы с прогнозной информацией, огромное значение приобретают мероприятия по развитию, мотивации и стимулированию персонала.

В современной организации, реализующей инновационные процессы, все обычные функции службы управления персоналом настраиваются на инновационное развитие. С некоторой долей условности в табл. 5.2 отражена направленность функций управления персоналом для традиционной и инновационной организации.

Таблица 5.2 – Направленность функций управления персоналом в традиционной и инновационной организации

Функция управления персоналом	Традиционная организация	Инновационная организация
Организация труда	Высокая специализация функций и задач персонала, контроль за исполнением и дисциплиной	Распространение групповой, командной работы. Выбор оптимального режима работы

Функция управления персоналом	Традиционная организация	Инновационная организация
Поиск и отбор персонала	В основном производится на основе стандартов поведения и технической квалификации	Производится преимущественно на основе потенциальных способностей кандидата
Адаптация персонала	Главная задача — адаптировать сотрудника к требованиям рабочего места, стандартам поведения	Главная задача — адаптировать сотрудника к инновационному климату в организации
Мотивация и стимулирование	Основаны на справедливом вознаграждении фактических достижений и заслуг. Чаще применяется материальное стимулирование	Основаны на создании условий для поддержания и развития инновационного потенциала персонала. Большое значение придается нематериальному стимулированию
Оценка персонала	Оценка в соответствии с подробными инструкциями, стандартами поведения	Оценка возможностей персонала и результатов участия в инновационной деятельности
Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением	Преимущественно вертикальное продвижение	Развитие системы горизонтальных продвижений
Обучение персонала	Направлено на обеспечение соответствия знаний, умений и навыков работников требованиям рабочего места	Направлено на всестороннее перспективное развитие персонала
Организационная Культура	Подчинение индивидуальных интересов общему делу с помощью власти, твердости и личного примера руководителя	Принятие существующих в организации ценностей как своих собственных

Функциональное направление “Организация труда”.

От организации труда в значительной степени зависит эффективность использования и развитие интеллектуально трудового потенциала работников, направленного в том числе на генерирование новых идей, обеспечивающих инновационное развитие предприятия. Качественная организация труда означает обеспечение работников необходимыми технологиями, предметами и средствами труда, создание условий труда, организации трудовых процессов, выполнения работ, повышения эффективности и доходности труда, оплаты труда.

Функциональное направление “Поиск и отбор персонала”.

Значительное отличие инновационных подходов к управлению персоналом от традиционных находит выражение в системе поиска и отбора сотрудников. Помимо типовых методов подбора и отбора потенциала работника кадровые службы используют новые кадровые технологии поиска, подбора и отбора кадров: E-рекрутмент, HR-маркетинг и геймификация.

E-рекрутмент — эффективная система подбора персонала с использованием интернет-ресурсов (в т.ч. через социальные сети). Его отличительной особенностью является автоматизация всех этапов работы с предполагаемыми претендентами на рабочие места (должности) — от открытия вакансии до приема на работу сотрудника.

В направлении HR-маркетинга технологии, используемые на рынке рекламы, адаптируются к рынку рекрутмента. Вакансия — это тот же продукт, который необходимо представить потенциальному кандидату, заинтересовать его, сделать так, чтобы эта вакансия стала наиболее интересна для него.

Геймификация. Все большее количество организаций, таких как Marriott, Deloitte, Aetna, используют игровые технологии, чтобы привлекать и развивать сотрудников или, например, приучать их к здоровому образу жизни.

Исследовательская компания Gartner определяет геймификацию как концепцию применения игровых принципов и приемов в таких неигровых видах деятельности, как подбор персонала, обучение или пропаганда здорового образа жизни.

Например, соискатель принимает участие в некоей “охоте” на специальном сайте, где “расставлены приманки” — вакансии, которые предлагаются к закрытию, а также “трофеи” — описания позиций, которые уже были закрыты соискателями, прошедшими все туры.

Функциональное направление “Адаптация персонала”.

Инновационная деятельность по данному направлению кадровой работы может заключаться в разработке и внедрении новых адаптационных программ, электронных курсов для новичков в сети, презентационных фильмов о компании и т. д.

Инновации в системе адаптации персонала должны быть направлены на достижение следующих целевых показателей:

— минимальный срок вхождения нового сотрудника в компанию и, как следствие этого, его полноценная, со стопроцентной самоотдачей, работа по поставленным перед ним задачам;

— уменьшение вероятности ухода сотрудника в период испытательного срока, что, в свою очередь, экономит ресурсы компании на новый поиск и подбор специалиста на это рабочее место;

— экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников.

Функциональное направление “Мотивация и стимулирование”.

К инновационным функционального направления “Мотивация и стимулирование” можно отнести новую систему грейдов, бродбендинг, систему премирования, систему бенефитов, уникальные проекты корпоративных мероприятий.

Разновидностью грейдинга, отличающейся от классического метода более широкой “вилкой” зарплат внутри ранга должностей, является бродбендинг. В России этот способ известен под названием метода “растяжек”. Традиционную структуру, состоящую из 14 и более разрядов с вилкой оплаты от 20 до 40% и 15-процентной разницей между соседними слоями, бродбендинг превращает в шести-семиразрядную с разницей между полосами в 50 и 20%.

Функциональное направление “Оценка персонала”.

Применение инструментальных методов оценки компетенций, такие как ассесмент центр, профессиональное тестирование или обратная связь 360 градусов каждый год для оценки компетенций большого числа сотрудников очень дорого и трудоемко. К перспективным инновационным направлениям оценки персонала относятся онлайн тестирование, Web-Ассесмент.

Оценка профессиональных компетенций персонала, в том числе методом онлайн-тестирования, проводится централизованно по поручению руководства компании для всех ее специалистов. Это дает возможность не

только объективно и точно оценить уровень подготовки кандидата (сотрудника) к решению профессиональных задач, но и установить средний уровень квалификации по компании, возможные общие “пробелы” в компетенциях. Результаты оценки служба управления персоналом использует для разработки индивидуальных планов эффективного развития сотрудников, планирования программ обучения на следующий год. Кроме того, такая оценка помогает выявить специалистов, компетенции которых развиты гораздо выше требуемого уровня, что позволяет судить об их высоком потенциале и зачислить в профессиональный кадровый резерв.

Функциональное направление “Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением”.

Для инновационной стремительно растущей компании важно развивать сотрудников и удерживать их посредством управления карьерой, а также готовить руководителей своими силами. Для решения этих задач создают горизонтальные перемещения.

Во время планирования индивидуального развития сотрудника руководитель должен выяснить, какие позиции и функции могут быть ему интересны, ведь карьера — это не только движение вверх в рамках одной функции. Важно, чтобы эффективные специалисты не уходили в другие компании для реализации там своих карьерных амбиций. После горизонтальных перемещений сотрудник может вернуться в прежний отдел на более высокую позицию, обогатившись знаниями в другой области, повысив профессионализм и расширив кругозор.

Функциональное направление “Обучение персонала”.

В отличие от традиционной организации, где развитие персонала осуществляется в направлении соответствия знаний, умений и навыков требованиям рабочего места, обучение в инновационной организации должно быть направлено на всестороннее перспективное развитие персонала. Прежде всего необходимо организовать доступное для всех сотрудников обучение с целью освоения ими новых методов производства и оборудования.

Устойчивость и жизнеспособность инновационной организации зависят от масштаба и глубины ее внедрения, поэтому обучение должны пройти все: и те, кто непосредственно будет осваивать новое, и те, кто пока продолжит работать по-старому. Дополнительно следует организовать кружки, секции и семинары по обзору перспективных

решений и обмену опытом, а также по новым приемам работы и творческому подходу к решению проблем (теория решения изобретательских задач — ТРИЗ, кружки качества, центры производительности).

Инновационная компания должна иметь сильную организационную культуру, которая стимулирует участие в инновационной деятельности.

Организационная культура представляет собой коллективные ценности, убеждения и принципы членов некой организации и является продуктом таких факторов, как история, продукт, рынок, технологии, стратегия, внешний вид сотрудников, стиль управления.

Инновационная культура — образ мышления и поведения, создает и устанавливает ценности и отношения внутри компании, которые могут, в свою очередь, принять и поддержать идеи и изменения, связанные с улучшением функционирования и повышением эффективности фирмы, даже если такие изменения могут означать конфликт с обычным, традиционным поведением.

Центральной *задачей* инновационной культуры является выявление творческих способностей сотрудников и их вовлечение в генерацию инновационных решений с помощью профессиональных (наставничество, обучение, командообразование) и иных методов, имеющих целью повышение лояльности персонала, эффективности взаимодействия и передачи знаний.

5.5 Сопротивление и внедрение нововведения в организации. Сопровождение нововведений. Документационное обеспечение

Существуют две модели, показывающие временную динамику отношения к переменам в зависимости от позитивного или негативного отношения к ним на начальном этапе.

В случае позитивного восприятия перемен человек проходит через этапы своего отношения к ним, представленные на рисунке 5.3.

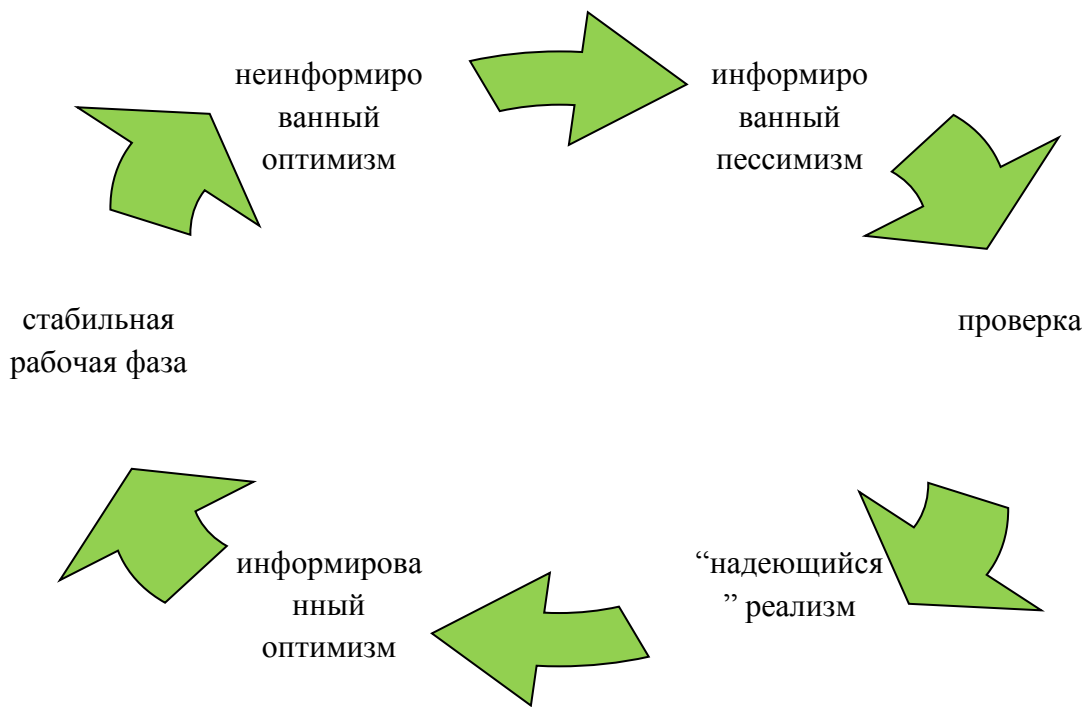


Рисунок 5.3 – Модель позитивного восприятия перемен

В случае негативного отношения к переменам человек проходит через этапы, представленные на рисунке 5.4.

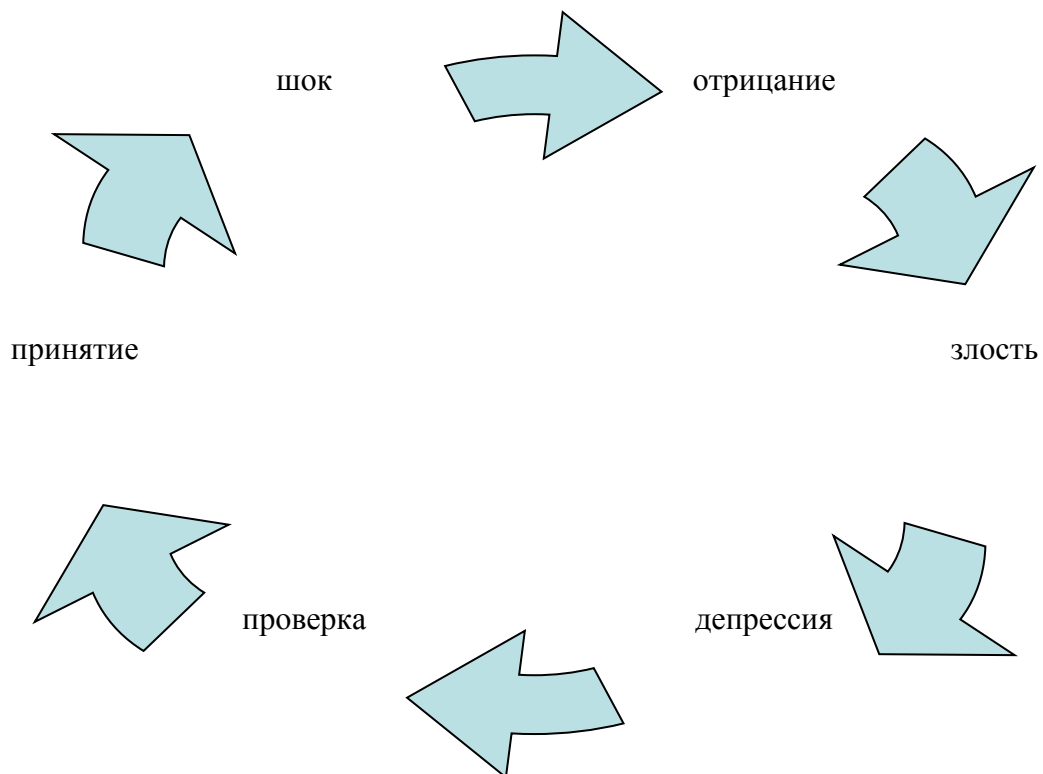


Рисунок 5.4 – Модель негативного восприятия перемен

Соппротивление – деструктивная реакция инновационного поведения, вызывающую дополнительные расходы, непредвиденные отсрочки и нестабильность процесса реализации инноваций.

Для преодоления сопротивления менеджеры могут использовать ряд стратегий:

– *соответствие нуждам и целям потребителей*. Наилучшая стратегия для преодоления сопротивления — гарантировать соответствие изменений реальным потребностям.

– *коммуникация и обучение*. Коммуникация означает информирование потребителей о необходимости изменений, профилактику слухов, неправильного понимания и обид.

– *психологически безопасная окружающая среда*. Психологическая безопасность означает, что люди испытывают чувство уверенности в том, что им не будут препятствовать или они не будут отвергаться другими сотрудниками организации.

– *участие и вовлеченность*. Процесс перемен требует возможно более раннего и полного привлечения сотрудников.

– *насилие и принуждение*. Как последнее средство преодоления сопротивления менеджеры могут использовать угрозу увольнения, прекращения карьеры или перевода на другую должность.

Сопровождение инноваций — это комплекс действий по поддержке и развитию инновационных процессов, совершаемых организацией. Существует несколько видов сопровождений нововведений, основными из которых являются: правовое, информационное, материально-техническое, консультационное и документационное обеспечение.

Задачей правового сопровождения инноваций является обеспечение правовой безопасности инновационного проекта системы управления персоналом, обеспечение охраны и защиты прав на объекты интеллектуальной собственности; правовое сопровождение процедур по аккредитации, сертификации и при необходимости лицензировании образовательной деятельности корпоративных учебных центров; экспертиза кадровых инноваций на соответствие действующему законодательству.

Обеспечение охраны и защиты прав на объекты интеллектуальной собственности является одной из основных задач в реализации кадровых инноваций. Лицензирование, аккредитация и сертификация структурных подразделений по оценке, обучению и развитию персонала.

Правое обеспечение кадровых нововведений включает также процедуру аккредитации. Аккредитации подлежат как отдельные образовательные программы, тренинги, так и самостоятельные структурные подразделения по оценке, обучению и развитию компании. Сертификация — процесс оценки профессиональной квалификации бизнес-тренеров, осуществляемый аккредитованным тренинговым центром (АТЦ) в рамках разработанной системы стандартов качества деятельности бизнес-тренеров и согласно установленным критериям, процедурам.

Сертифицированный бизнес-тренер (СБТ) — бизнес-тренер, прошедший процедуру сертификации, подтвердивший свою квалификацию и имеющий документ — сертификат, выданный АТЦ, осуществившим процедуру сертификации.

Инновации в системе управления персоналом должны соответствовать требованиям трудового и гражданского законодательства. Например, внедрение кадрового новшества предполагает сокращение штатной численности персонала, что является основанием прекращения трудового договора по инициативе работодателя. В данном случае важно не допустить нарушений и ошибок в процедурах увольнения, уведомления органов службы занятости о предстоящем сокращении численности или штата работников организации, а также учета мотивированного мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Информационное сопровождение нововведений заключается в создании профессиональной информационной поддержки всех участников инновационного проекта, формировании единой телекоммуникационной и информационной среды в организации, разработке единой системы баз данных и других информационных ресурсов, проведении информационной работы с персоналом и управлении внутренними коммуникациями, обеспечивающими плавный переход сотрудников к работе в новой среде.

Цель создания системы управления информацией — обеспечить информационными ресурсами персонал организации для оперативного принятия решений, поддерживающих стабильность, непрерывность, бесперебойность текущей хозяйственной деятельности и выполнение плановых показателей.

Система управления знаниями (СУЗ) — это корпоративная информационная система, предназначенная для накопления и распространения опыта и инновационных идей между работниками

компании, нацеленная на повышение эффективности решения производственных задач. Конкретная форма и содержание корпоративной системы управления знаниями зависят от специфики, уровня развития и целого ряда других аспектов функционирования конкретного предприятия.

Информационная система должна обеспечить получение, распространение (тиражирование, трансферт, социализацию) и поддержку практического применения внутрифирменных знаний. Одной из наиболее сложных задач при создании такой системы является преобразование неявных (имплицитных) знаний сотрудников в явные (эксплицитные), которые формализуются и распространяются внутри организации. Важной становится также задача защиты информации.

Консультативное сопровождение проекта системы управления персоналом организационно совмещено с аналитической работой, в частности с проведением кадрового аудита в компании.

Кадровый аудит — это комплексная оценка текущего состояния кадровых ресурсов и кадрового потенциала организации, а также выявление причин (с оценкой их влияния и значимости) возникновения проблем в функционировании компании, с последующими рекомендациями по повышению эффективности системы управления персоналом в компании.

Документационное обеспечение.

Инновационные процессы в системе управления персоналом неизбежно потребуют создания разнообразных видов документов, без которых невозможно решать задачи планирования, управления кадрами, оперативного управления и т. д.

Потребуется разработка новых, либо внесение изменений в существующие организационно-правовые документы, к которым относится устав, Положение о структурных подразделениях, регламенты, штатное расписание, должностные инструкции и т. д.

Документационное сопровождение инновационного процесса в системе управления персоналом включает также документирование трудовых отношений, ведение кадровой документации, учет и составление кадровой отчетности.

К таким ресурсам можно отнести аппаратное обеспечение дистанционных форм обучения и развития персонала, программное обеспечение, включая готовые решения АСУ. Может потребоваться внедрение готовых автоматизированных систем управления проектами.

Например, информационная система управления проектами “Адванта” эффективно решает задачи средних и крупных предприятий, холдингов по организации управления портфелем проектов, отдельными проектами и задачами.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание основных этапов разработки и реализации кадровых инноваций.

2. Назовите виды организационных структур управления инновациями.

3. Перечислите субъекты инновационной деятельности.

4. Поясните 2-3 функции подразделений служб управления персоналом по разработке и внедрению нововведений в кадровой работе.

5. Назовите основные подходы к снижению сопротивления персонала нововведениям.

РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Лекция 6. Механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом

План лекции:

6.1 Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом. Формирование функций СУП.

6.2 Элементы организационно-экономического механизма управления персоналом. Влияние показателей трудовой деятельности.

6.3 Обоснование выбора темы проекта, объекта и предмета исследования. Введение. Формулировка актуальности, цели, задач. Выбор методов и составление плана исследования.

6.1 Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом. Формирование функций СУП

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. *Целеполагание* – это практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами.

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенные виды ее деятельности. При этом определение миссии организации, которая выражает философию и смысл ее существования, выступает в качестве первого этапа целеполагания. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации, тип привлекаемых работников.

Можно выделить следующие свойства целей:

1. *соподчиненность*, т.е. цели подсистем вышестоящего уровня, обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня (вывод: цели формируются сверху – вниз);

2. *развертываемость*, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными целями. Развертываемость может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню;

3. *соотносительная важность*.

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

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

Стратегия – основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепций, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии.

Для каждого подразделения организации существуют собственные цели. Цели подразделений должны входить в цели организации как часть целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

При проектировании эффективной системы управления персоналом, исходя из целей, задач и используемой стратегии компании, необходимо обозначить главные *функции системы управления персоналом*.

Например,

- a) прогнозирование потребности в кадрах и ситуации на рынке труда;
- b) формирование кадровой политики;
- c) планирование развития специалистов;
- d) создание оптимальных условий труда на предприятии, порядка охраны труда;
- e) адаптация новых работников;
- f) оценка сотрудников, обучение и повышение квалификации;

g) разработка и реализация концепции мотивации и продвижения кадрового резерва.

Для осуществления перечисленных функций системы управления персоналом применяются *индивидуальные* и *групповые* технологии. Первые используются по отношению к отдельным работникам, а вторые учитывают взаимные интересы сотрудников, воздействуют на группы для достижения необходимого результата.

В качестве наиболее часто используемых групповых (многозвенных) приемов можно отметить технологию найма новых работников. Этапы отбора и оценки персонала проводятся по стандартизированным схемам с тщательным обдумыванием возможных карьерных перспектив для нанимаемого сотрудника.

Отдельно стоит выделить правовое и информационное обеспечение процесса управления человеческими ресурсами. К нему относится выполнение задач регулирования трудовых взаимоотношений, учет персонала, разработка кадровой политики, предоставление информации сотрудникам по любым кадровым и законодательным вопросам.

Для построения эффективной системы управления человеческим капиталом учитывается: число уровней координации на предприятии, численность штата, гибкость менеджмента и компании, ее специализацию.

Цели и главные функции управления персоналом:

- формирование адекватной организационной структуры;
- полное регулирование штата, начиная с подбора, отбора и найма заканчивая принятием кадровых решений по повышению и кадровому продвижению и определением уровня заработной платы и компенсации;
- выстраивание системы работы с кадрами, ориентированной на увеличение прибыльности компании (или на любой другой критерий успеха);
- разработка стратегии кадровой работы, привлечение менеджеров всех уровней для ее реализации;
- создание резерва специалистов, планирование карьеры наиболее перспективных сотрудников;
- документирование всех процессов работы с кадрами;
- разработка и внедрение системы мотивации;
- разработка технологий для оценки кадрового состава и эффективности отдельного рабочего места.

В качестве основных *методов* управления выбираются социальные, психологические и организационно-распорядительные. Они основываются на *ответственности сотрудников, повышении уровня их вовлеченности, создании благоприятной рабочей атмосферы, адекватной системе компенсации и оплаты труда.*

На подразделение по управлению персоналом могут быть возложены следующие функции: контроль потребности в персонале, своевременное решение вопроса дефицита квалифицированных кадров, работа на перспективу с учетом повышения компетенций работников; постоянный анализ качества штата предприятия по набору критериев (образование, демография, профессионализм); разработка кадровой политики организации (HR политики и процедуры); организация аттестации и оценки трудовой деятельности персонала; координация работы с работниками в пределах всей организации, чаще на уровне менеджеров среднего звена; оценка результатов труда по подразделениям (обратная связь с клиентами, показатели деятельности организации, затраты на персонал).

6.2 Элементы организационно-экономического механизма управления персоналом. Влияние показателей трудовой деятельности

Механизм управления персоналом – система органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. *Объект управления персоналом* – это отдельный работник (коллектив).

Организационно-экономический механизм управления персоналом - это совокупность взаимосвязанных принципов, функций, ресурсов, методов, технологий и органов управления по осуществлению процессов достижения целей. Организационно-экономический механизм управления персоналом находится под воздействием множества изменяющихся факторов внешней и внутренней среды предприятия. Сложность, динамичность и неопределенность социально-экономического состояния как российской, так и мировой экономики формируют значительное количество рисков, создающих угрозу эффективному функционированию и развитию организаций.

В условиях повышения значения факторов и рисков, связанных с качеством персонала и эффективностью системы управления персоналом

организации, необходимо управлять кадровыми рисками. *Управление кадровыми рисками* предполагает выявление, оценку и контроль всех внутренних и внешних факторов кадровых рисков, изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала. Оно снижает риск неэффективного использования человеческих, материальных, финансовых и информационных ресурсов.

Трудовая деятельность осуществляется через процесс труда. *Процесс труда* - это совокупность трудовых действий и приемов, осуществляемых работником в определенной последовательности при производстве материальных благ, оказании услуг или выполнении иного вида деятельности.

Любой процесс труда предполагает наличие следующих элементов:

- рабочей силы, которой обладает работник;
- предмет труда;
- средства труда.

Работник (производственный персонал) обладает совокупностью физических и умственных способностей и навыков (рабочей силы), которые используются им в процессе труда.

Предметы труда - это все то, на что направлен труд, что претерпевает изменения для приобретения полезных свойств и удовлетворения тем самым человеческих потребностей.

Средства труда - это то, при помощи чего работник воздействует на предметы труда. К ним относятся машины, механизмы, инструменты, приспособления и другие орудия труда, а также здания и сооружения, создающие необходимые условия для эффективного использования средств труда.

Соответственно процесс труда возможен, если работник, предмет труда и средства труда будут выполнять определенные производственные функции: человек - трудовые функции, средства труда - механические, термические, химические и другие производственные функции по приданию предмету труда необходимых свойств.

Взаимодействие всех элементов процесса труда производственного персонала показано на рисунке 6.1.

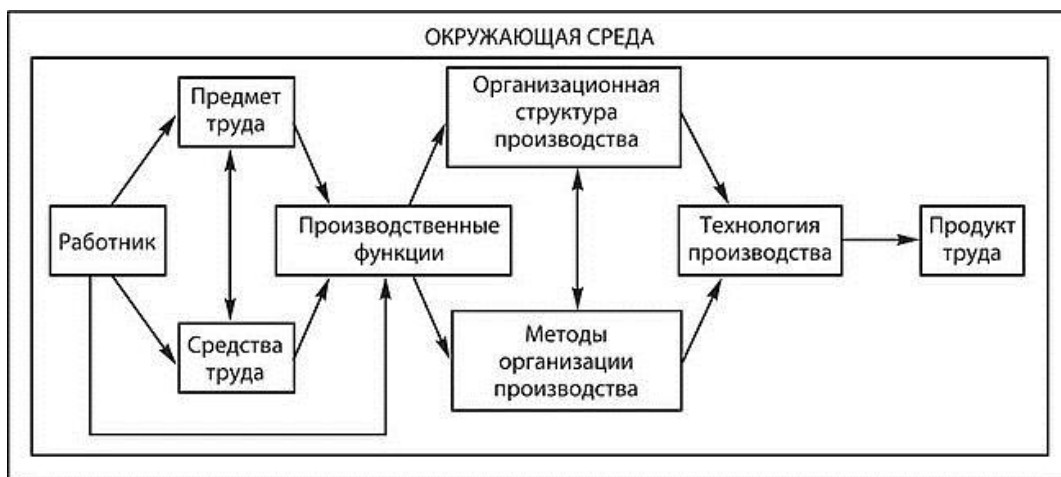


Рисунок 6.1 – Взаимодействие элементов труда

Процесс труда на языке его элементов можно представить также в виде схемы, представленной на рисунке 6.2.

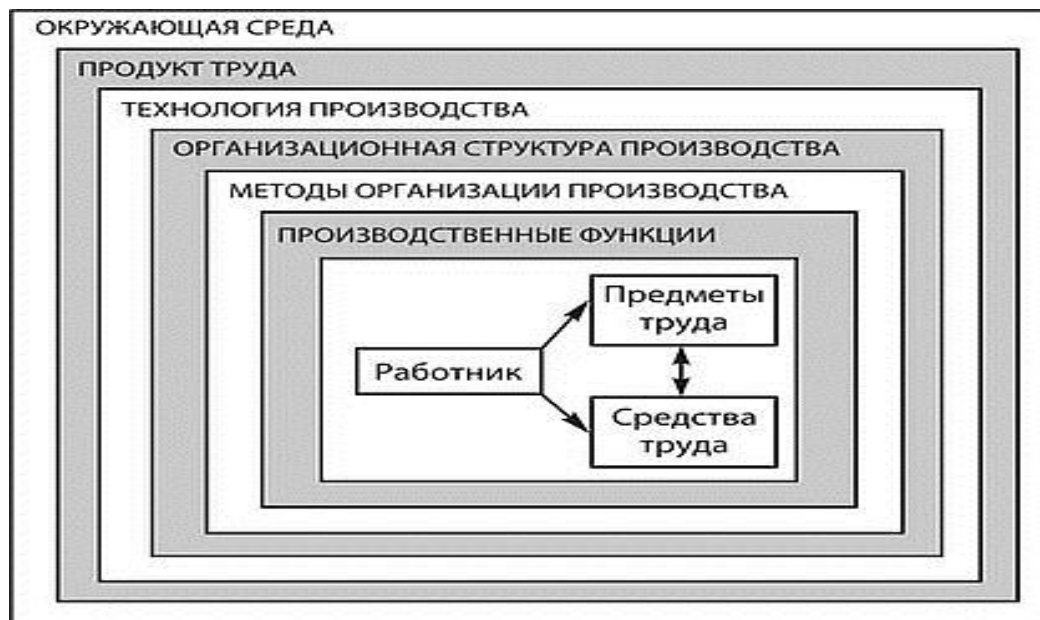


Рисунок 6.2 – Процесс труда

Производственные функции - это содержание процесса труда, позволяющее создавать материальные ценности и оказывать услуги. Осуществление производственных функций возможно в определенных организационных условиях: должна быть сформирована организационная структура производства, применены методы организации производства, разработана технология производства продукции или оказания услуг.

Методы организации производства - это способы воздействия на производственные коллективы и отдельных производственных работников

с целью осуществления координации их деятельности в процессе изготовления продукции или оказания услуг.

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Они включают:

- организационно-стабилизирующие методы (законы, уставы, правила, инструкции, положения);
- распорядительные методы (приказы, распоряжения);
- дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности).

Экономические методы - это система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо.

Таким образом, совокупность основных принципов и функций управления персоналом, конкретизированная с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики, характеризует стратегию управления персоналом.

Под стратегией управления персоналом понимается - разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности. Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

6.3 Обоснование выбора темы проекта, объекта и предмета исследования. Введение. Формулировка актуальности, цели, задач. Выбор методов и составление плана исследования

Любое исследование может быть представлено в виде ряда этапов:

1. Выбор темы исследования.
2. Определение объекта и предмета исследования.
3. Определение цели и задач.
4. Формулировка названия работы.
5. Разработка гипотезы.
6. Составление плана исследования.

7. Работа с литературой.
8. Выбор методов исследования.
9. Организация условий проведения исследования.
10. Проведение исследования (сбор материала).
11. Обработка результатов исследования.
12. Разработка корректирующих мероприятий и
13. Обоснование их эффективности.
14. Формулирование выводов.
15. Оформление работы.

Количество тем, требующих разработки, неисчерпаемо. Тему работы определяет предмет исследования, необходимо в первую очередь установить объект и предмет исследования. Важнейшим критерием правильности выбора темы является ее актуальность. (т. е. тема должна быть полезной для удовлетворения научных, социальных, технических и экономических потребностей общества.)

Проблемы в области управления персоналом могут возникать как по общим вопросам управления, так и по конкретным направлениям. Решение всех проблем непосредственно связано с человеческим фактором. И управление человеческими ресурсами является наиболее уязвимым элементом общего управления. Именно в этой сфере чаще всего возникают проблемы. Так, например, основными причинами аварий и катастроф на железнодорожном транспорте являются: неисправности пути, подвижного состава, средств сигнализации, централизации и блокировки, а также ошибки диспетчеров, невнимательность и халатность машинистов.

Поэтому необходимо исследовать причины возникающих проблем и факторы, влияющие на них. Если в организации возникают даже некоторые из нижеперечисленных проблем, это означает, что в ней необходима комплексная оптимизация системы управления персоналом, либо коррекция одного из ее элементов:

- численность персонала растет, а результаты деятельности организации не улучшаются;
- у топ-менеджмента складывается впечатление, что сотрудники не заинтересованы в качественном выполнении работы, не проявляют инициативы, не принимают проблемы фирмы как свои собственные;
- поиск и отбор сотрудников в компанию осуществляется не на основе планов ее развития, а по факту возникновения «горящей» вакансии;

- в компанию приходит много «случайных» людей, не исповедующих устоявшиеся ценности и принципы;
- значительная текучесть кадров в компании;
- адаптация новых работников не проводится или явно недостаточна — «новички» совершают много ошибок или долго входят в курс дела;
- уровень квалификации работников не соответствует уровню решаемых задач, а обучение не проводится или недостаточно системно;
- высшее руководство вынуждено участвовать в решении оперативных вопросов, и не может делегировать полномочия;
- оплата труда персонала не зависит от результатов работы, нет механизма их измерения; правила повышения и перемещения сотрудников сложились стихийно или устарели.

Элементами системы управления персоналом (СУП) являются:

- субъекты — руководители различного уровня;
- процессы — технологии управления персоналом, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед компанией;
- объекты — сотрудники компании (персонал).

Во **введении** кратко характеризуется современное состояние научной проблемы (вопроса), которой посвящена работа, а также ставится цель работы и задачи, которые намечается реализовать в выпускной квалификационной работе. В нем необходимо четко сформулировать, в чем заключается новизна, актуальность работы и обосновать необходимость ее проведения.

Структура введения следующая:

- обоснование **актуальности** выбранной темы исследования;
- описание **степени изученности** темы различными зарубежными и отечественными учеными, специалистами в сфере управления персоналом;

Первые упоминания о клиентоориентированной подходе можно встретить еще задолго до того, как сформировался данный термин. В зарубежной литературе внимание клиентоориентированному подходу стали уделять в 90-х годах прошлого столетия, когда такие авторы как Б.Д. Джаворский, А.К. Коли, Д.С. Нарвер, С.Ф. Слэйтер стали подчеркивать, что понимание потребностей клиентов должно быть одной из приоритетных задач организации. Первыми разработками в области изучения клиентоориентированности в России считаются работы В.В. Бусаркиной, А.А. Русановой, А.П. Быкова и других. Так М.Н. Шавровская считает, что клиентоориентированный подход – это определенная политика компании, ориентированная на систему взглядов и

– определение **объекта** исследования;

Объектом исследования выступает персонал Эксплуатационного локомотивного депо Красноярск-Главный – структурного подразделения Дирекции тяги – структурного подразделения Красноярской железной дороги – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги»

– определение **предмета** исследования;

Предметом исследования является процесс формирования высокого уровня клиентоориентированности персонала.

– разработка **гипотезы** исследования;

Гипотеза - повышение уровня клиентоориентированности персонала возможно за счет увеличения уровня внутренней клиентоориентированности.

– постановка **цели** исследования. Цель должна включать и объект, и предмет исследования. Цель формулируется кратко и предельно точно, в смысловом отношении выражая то основное, что намеревается сделать исследователь, к какому конечному результату он стремится;

Цель – разработка проекта по формированию высокого уровня клиентоориентированности персонала в Эксплуатационном локомотивном депо Красноярск-Главный.

– формулировка **задач** – допускается три задачи или девять задач – по количеству глав или параграфов в работе;

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач: изучение теоретических основ клиентоориентированности персонала; проведение анализа деятельности ТЧЭ-2; разработка мероприятий по повышению уровня клиентоориентированности персонала в ТЧЭ-2.

– перечисление используемых в работе **методов** исследования.

Метод исследования — это способ получения сбора, обработки или анализа данных. Методы сбора информации могут быть следующие: наблюдение и сбор фактов; эксперимент; моделирование; метод научных абстракций; анализ и синтез; контент – анализ; системный подход¹. Методы обработки данных делятся на две категории качественные и количественные.

Методика исследования — совокупность приемов, способов

¹ Волохова Е. С. Основные этапы научного исследования // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 755-757. — URL <https://moluch.ru/archive/110/26991/> (дата обращения: 02.02.2020).

исследования, порядок их применения и интерпретации полученных результатов при достижении определенной научной цели; *процедура применения* того или иного метода.

Методика охватывает все этапы исследования:

- 1) *наблюдение* и сбор материала;
- 2) установление *единиц* и их свойств, которые необходимо проанализировать;
- 3) выбор единиц анализа и *способ описания*;
- 4) определение самого *метода* анализа;
- 5) характер *интерпретации*;
- 6) *аспект* исследования.

Самый эффективный метод анализа может не дать нужных результатов без верной методики исследования, так как важен не только сам метод, но и мастерство применения того или иного метода.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятию «Механизм управления персоналом».
2. Назовите элементы, которые входят в процесс труда.
3. Перечислите виды производственных функций.
4. Назовите основные методы воздействия на персонал.
5. Поясните, как происходит обоснование выбора темы проекта, объекта и предмета исследования.

Лекция 7. Анализ среды проектирования

План лекции:

7.1 Характеристика объекта исследования. Выбор методов и способов исследования кадровой структуры организации и применение их для описания кадрового состава.

7.2 Постановка задачи. Выбор цели и обоснование методов исследования, характеристика исходных данных. Проведение и обработка результатов исследования.

7.1 Характеристика объекта исследования. Выбор методов и способов исследования кадровой структуры организации и применение их для описания кадрового состава

Формулировка проблемы влечет за собой выбор конкретного объекта исследования. ***Объект*** — носитель проблемных ситуаций (противоречий),

подлежащих изучению. **Предмет** исследования — это те стороны (свойства, отношения) объекта исследования, которые непосредственно связаны с изучаемой проблемой (проблемной ситуацией). Основные признаки объекта и предмета исследования по мнению В. А. Ядова представлены на рисунке 7.1.

Объект исследования		
та часть научного знания или реальности, с которой имеет дело исследователь	может быть реальным или идеальным	выступает как целое в процессе познания

Предмет исследования		
находится в рамках, границах объекта	часть по отношению к объекту как целому	совпадает с определением темы исследования или близок к ней

Рисунок 7.1 – Основные характеристики объекта и предмета исследования

Нередко в качестве объекта исследования выделяют отдельные стороны деятельности групп. Например, при исследовании проблем с адаптацией персонала организации, в объект исследования включаются только респонденты, имеющие отношение к изучаемым вопросам, а также факторы, связанные с разрешением проблем вновь принятых сотрудников.

На стадии разработки программы необходимо не только указать объект исследования, но и достаточно полно *описать его в системе факторов, влияющих на функционирование*, вызывающих проблемную ситуацию. Достаточно эффективно *выборочное исследование* класса элементов объекта исследования. Уточнение объекта осуществляется через определение генеральной и выборочной совокупности; тем самым задается масштаб самого исследования, границы той области, по отношению к которой применимы его результаты.

Необходимо учитывать, что причины возникновения проблемы иногда могут лежать и за пределами объекта исследования. Тогда возникает необходимость в расширении масштабов, чтобы выявить истинные причины исследуемой проблемы. Например, мы имеем проблемную ситуацию — низкий уровень эффективности обучения

персонала. Причиной может быть, как отсутствие мотивации (способности) сотрудников к обучению, так и низкая квалификация преподавателя. Поэтому здесь необходимо выделять два объекта исследования: обучающиеся и преподаватели.

При описании объекта необходимо следовать следующим *требованиям*:

1. Обозначить параметры профессиональной или отраслевой *принадлежности* объекта.

2. Указать его *пространственную* ограниченность (где расположен объект исследования — страна, регион, город, деревня и др.).

3. Описать *структуру* объекта исследования (какими учреждениями, организациями, заведениями представлен, какова их численность, социально-демографический состав).

4. Обозначить *функциональную* направленность объекта (социально-культурная, семейно-бытовая, производственная и др.).

5. Описать *взаимодействие* с другими объектами, окружающими явлениями и процессами.

6. Указать *временные* параметры.

Цели и задачи системы управления персоналом привязаны к стратегическим целям компании и конкретным условиям их реализации. Поэтому следует провести анализ миссии, стратегических планов развития компании, построить дерево целей. Целесообразно провести PEST и SMART анализ компании для выявления конкурентных преимуществ и слабых сторон организации, для дальнейшего формирования стратегии управления персоналом компании и постановки задачи проектирования.

Исследуемый объект должен поддаваться *количественным* измерениям. Методика анализа может быть различной. Источниками информации чаще всего являются различные отчеты, записи, вопросники, анкеты, интервью. Информация может быть собрана с помощью *поперечного* исследования (например, изучить прогулы или записи по технике безопасности во всех отделах), при котором процент потерянного времени и другие отношения вычисляются на основе сравнения. Можно использовать также *продольное* исследование, когда на протяжении определенного времени глубоко изучают выборку лиц, рассматривая влияние политики организации на эффективность их работы.

Результаты анализа характеристики объекта исследования должны указывать на то, что нужно сформулировать, уточнить или изменить в

предмете исследования. Основной *результат эффективного анализа* — ряд выводов о том, что следует изменить в одной или нескольких областях управления персоналом и их развития. Более подробно с методами и способами исследования кадровой структуры организации можно ознакомиться в учебном пособии «Производственная - преддипломная практика. Анализ системы управления персоналом и трудовых показателей в кадровом менеджменте» авторов А. А. Малаховой и С. А. Ярковой [14].

7.2 Постановка задачи. Выбор цели и обоснование методов исследования, характеристика исходных данных. Проведение и обработка результатов исследования

Задачи исследования – это последовательные шаги, которые обеспечивают достижение поставленной цели и конкретизируют ее. Формулировка задачи должна начинаться с глагола в утвердительной форме: - выявить, разработать, проанализировать, решить, провести, обобщить, и т.д.

Для правильной постановки цели и задачи целесообразно применять методики *Smart* – критерии и *HADI* – цикл, представленные на рисунках 7.2 и 7.3) соответственно. Такой подход применяется при разработке концептуальной фазы проекта и в период развития проекта для достижения запланированных целей и показателей.

HADI – алгоритм действий, помогающий выстроить работу по тестированию гипотез и их влияния на бизнес. Почти любое действие оказывает влияние на какую-то определенную *метрику*. Если изменения связать с показателями заранее (сформулировать гипотезы), то возможно оценить, как действия повлияли на результат, быстро протестировать идеи, отбросить нерабочие.

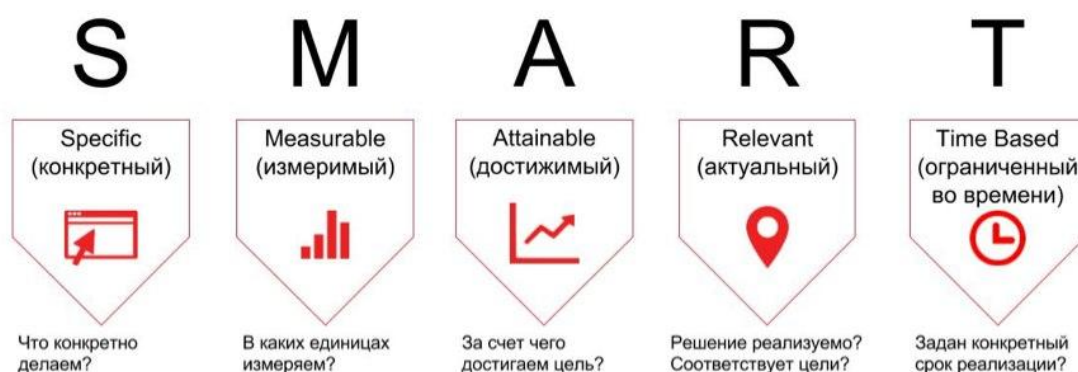


Рисунок 7.2 – Структура Smart-критериев

Для того, чтобы воспользоваться *HADI*-циклом, для начала нужно разработать или уже иметь готовый план проекта, в котором будут зафиксированы цели и показатели проекта. Фактически, после запуска проекта и накопления данных, у нас может получиться два категоричных результата. Стратегическая цель проекта будет достигнута либо нет.

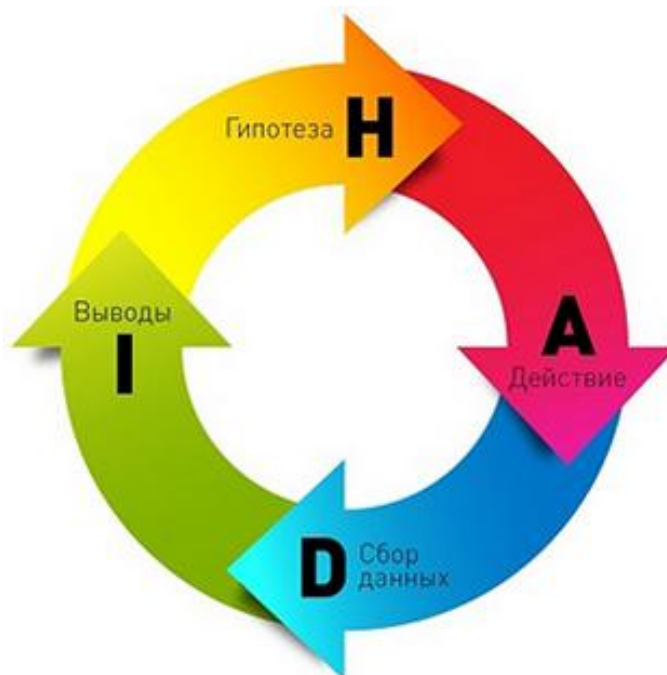


Рисунок 7.3 – *HADI*-цикл

Как видно из схемы, *HADI*-цикл – это повторяющийся замкнутый процесс. При помощи него можно управлять развитием каких-либо систем в маркетинге, рекламе и других областях деятельности человека. Этот цикл удобно применять в краткосрочном периоде времени — от одной недели до месяца. При этом очень важно учесть, что за этот период времени должен накопиться достаточный объем данных для проверки гипотезы. Только в таком случае данный подход может сработать.

Если стратегическая цель проекта не достигнута, то мы измеряем *отклонения* от цели и показателей, тем самым определяя области, над которыми нужно работать. Именно *по факту отклонений* запускается *HADI*-цикл. Его задача эти отклонения устранить. В данном случае *HADI*-цикл решает тактические задачи. Запуск и работа цикла представлены на рисунках 7.4, 7.5.

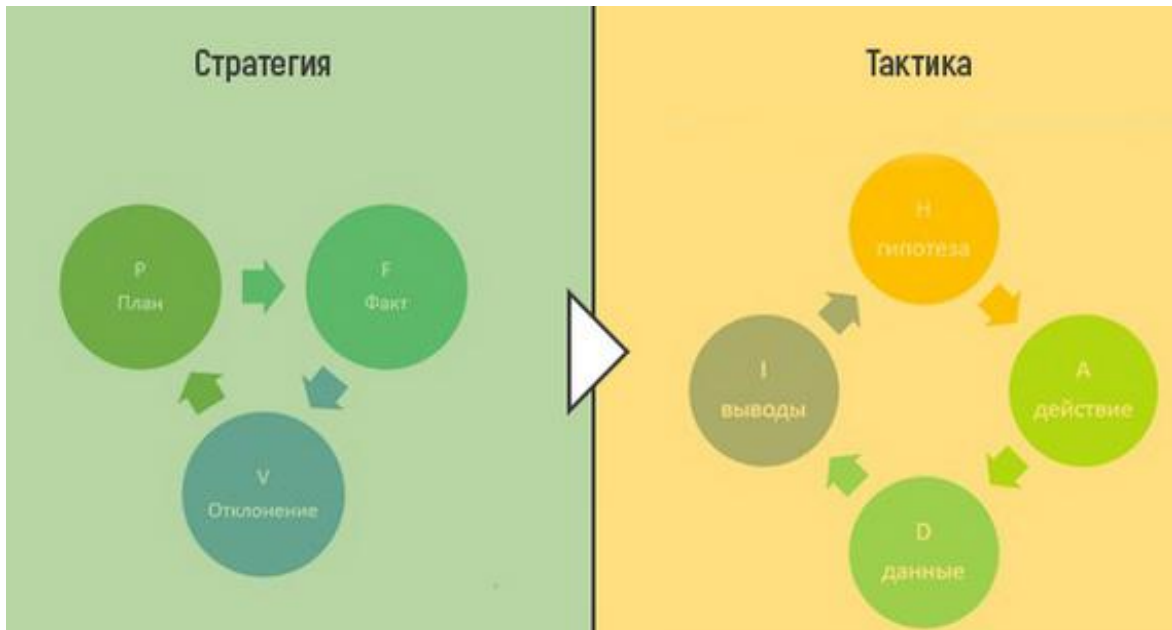


Рисунок 7.4 – Запуск *HADI*-цикла

Н	А	Д	И	Ранг сложности
Гипотеза	Действие	Данные	Выводы	
Постановка гипотезы: «если плановый показатель/цель не достигнут(-а), то нужно протестировать следующую гипотезу: ...»	Какие работы нужно произвести для тестирования гипотезы?	На какие показатели мы должны повлиять?	Процент достижения цели/улучшения показателя	Оцените по 10-бальной шкале сложность реализации гипотезы

Рисунок 7.5 – Работа *HADI*-цикла

После выявления отклонений от показателей выдвигается *гипотеза (H-Hypothesis)*. Гипотеза формулируется по принципу «если плановый показатель/цель не достигнут(-а), то нужно протестировать следующую гипотезу: ...». Таких гипотез может быть выдвинуто любое количество, но в итоге желательно свести их к количеству не более пяти. В первую очередь, нужно генерировать гипотезы по наиболее важным показателям. После составления списка гипотез следует оценить объем работ, который далее передается на реализацию. Важно не тестировать все гипотезы

одновременно, так как это может внести путаницу и повлечет за собой недостоверные выводы.

На этапе «*Действие*» (*Action*) реализуются *согласованные* с клиентом гипотезы и запускаются эксперименты.

На этапе «*Аналитика*» (*Data*) происходит *сбор данных*, которые влияют на достижение целей и улучшение показателей. Следует задать триггер или определенное событие, которое можно зафиксировать, подсчитать и проанализировать. Важно собрать такое количество данных, объем которых позволит сделать верный вывод.

На основании полученных данных сделать *выводы (Insights)*, какие гипотезы работают, а какие — нет. *Гипотезы, которые показали отличный результат, масштабируются*. Остальные гипотезы отменяются либо дорабатываются.

Подведем итог. HADI цикл – это тактический инструмент совершенствования деятельности. Он позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды и находить верные решения при помощи теста гипотез.

Для проведения анализа полученных в ходе исследований данных необходимо создать первичные формы сводных таблиц. Но до внесения в них собранной информации необходимо просмотреть все заполненные анкеты и провести *предварительную отбраковку* имеющих различные дефекты.

К таким нарушениям относят:

- *пропуски* в заполнении ответов на отдельные вопросы анкеты;
- *неверно* заполненные варианты ответов (например, выделено больше вариантов ответов на вопрос, чем это предусмотрено заданием);
- *неадекватные* ответы, создающие ощущение непонимания респондентом сути вопросов;
- *одинаковые* оценки на все вопросы по заданным шкалам;
- *неразборчивые* записи ответов респондентов, которые невозможно правильно ввести в компьютерную базу или закодировать;
- *несоответствие логики* ответов на разные вопросы (например, уровня дохода респондента объему совершаемых им покупок);
- *большое количество* исправлений в анкетах;
- запись ответов на заданные вопросы ручками разного цвета или оттенка цвета. Создается ощущение, что на ряд вопросов ответы были написаны после анкетирования/опроса.

Если по выделенным отбракованным анкетам нет возможности внести уточнения и получить корректно заполненную форму, то такие анкеты из массива удаляются, при обработке данных информация из них заноситься в базу не будет. Поэтому еще до начала исследования должна быть разработана, утверждена и доведена до сведения интервьюеров инструкция о порядке, критериях и причинах отбраковки и удаления заполненных по итогам опросов анкет.

После отбраковки анкет с сомнительной информацией аналитиком выполняется преобразование информации в виде описания данных матрицы на языке ограниченного числа показателей и значений, характеризующих собранные данные. Для этого проводится подготовка макета (формы) для ввода данных в электронную базу, т.е. формируется таблица, в строках которой содержатся сведения об ответах каждого респондента.

Удобнее всего кодировать структурированные вопросы, которые в данном процессе делятся на три группы: *альтернативные* (когда на вопрос можно дать не более одного варианта ответа), *совместные* (два и более варианта ответа) и *количественные* (когда представлена какая-то числовая сумма).

Преобразование данных имеет следующие функции:

- обобщение;
- определение концепции;
- коммуникация, т.е. перевод результатов статистического анализа на понятный для управленца язык;
- экстраполяция, т.е. определение достоверности полученных результатов.

Обобщение предполагает представление исходных данных, собранных по итогам исследования, в удобном для анализа виде, выраженное через ограниченное количество простых переменных.

Определение концепции позволяет провести оценку результатов обобщения.

Коммуникация предполагает использование понятных для лиц, принимающих решение, категорий интерпретации данных.

Экстраполяция определяет степень возможности обобщения полученной выборки на все генеральную совокупность.

Сбор информации с помощью опросов, форм обратной связи, тестирование и представление результатов возможно с помощью Google

Forms. Данный инструмент дает возможность совместного редактирования с другими членами команды; результаты опроса автоматически формируются в таблицы и графики. Пример гугл отчета представлен на рисунке 7.6.

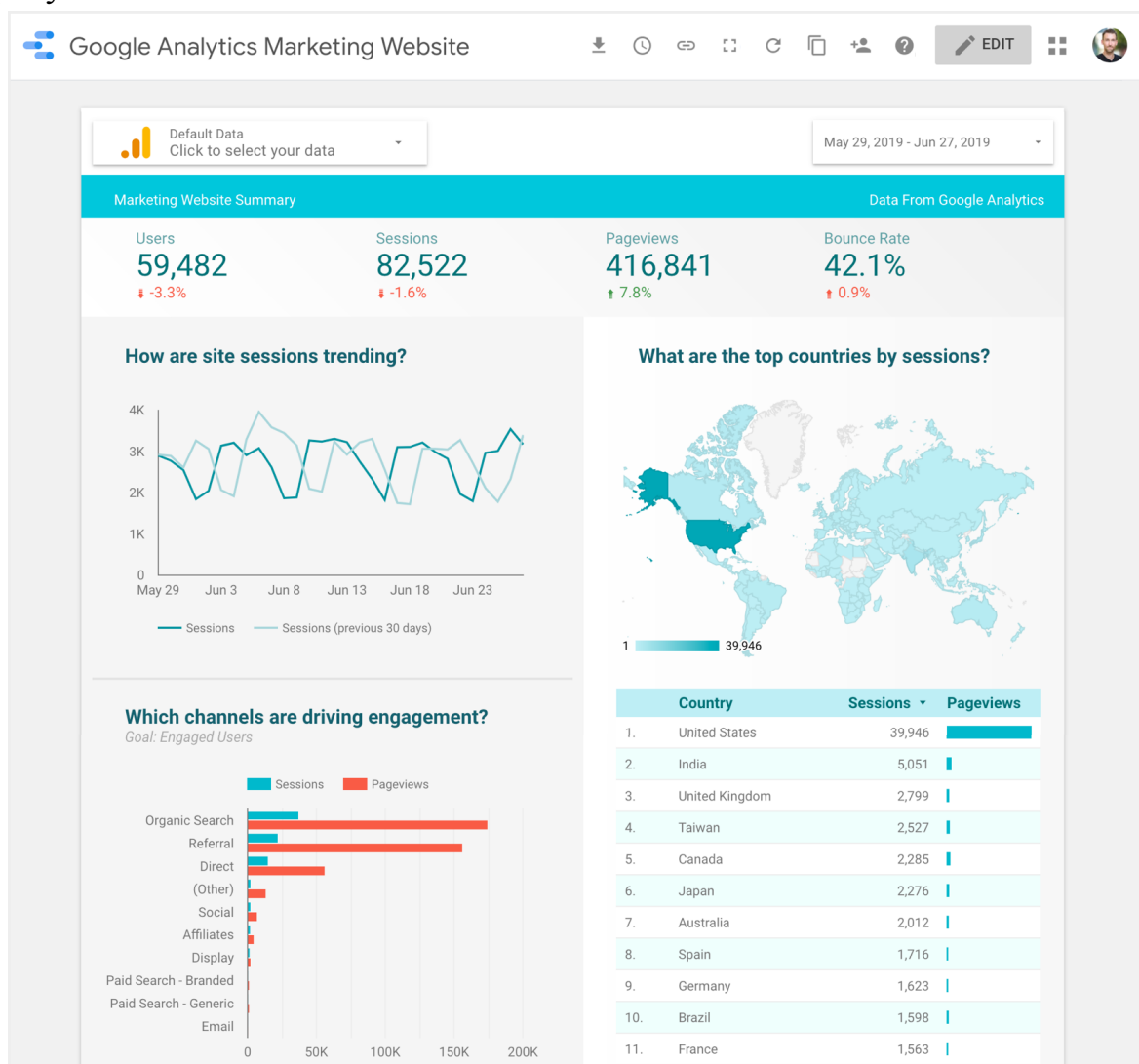


Рисунок 7.6– Пример гугл- отчета

Однако при первичной обработке данных для повышения качества последующего анализа важно осуществление процедуры *статистического выравнивания данных*, состоящей из взвешивания, переопределения переменных и преобразования шкал.

Метод статистического выравнивания данных заключается в приписывании каждому респонденту *весового коэффициента*, отражающего относительную важность учета его высказывания по сравнению с высказываниями других респондентов (за счет получения более качественных данных). Сумма таких коэффициентов равна общему

числу респондентов. Например, средние значения заменяются *расчетом средневзвешенных значений*.

Переопределение переменных связано с созданием новых или модификацией существующих переменных в соответствии с целями исследования. Наиболее встречающимися типами преобразований являются:

— *укрупнение* шкалы (изменение десятибалльной шкалы в пятибалльную, соответствующую определенным значениям, например, в оценке состояния потребления респондента от "непотребителя" до "регулярного потребителя");

— *обобщение сведений* из нескольких источников информации (например, объединение сведений о постоянном чтении респондентами нескольких известных газет, по итогам которого формируется новый обобщенный показатель — постоянное чтение прессы как таковой);

— *преобразование* ответов респондентов в значения нулей и единиц, когда единица в таблице соответствует выбору определенного показателя из возможных ответов, нуль — не выбору.

Преобразование шкал используется для обеспечения сопоставимости оценок разных параметров и подготовки данных, пригодных для анализа. Главным образом эта необходимость возникает, когда респондент, отвечая на вопросы, формирует ответы (переменные), исходя из разных методов или шкал измерений по каждому из вопросов. Тогда для возможности сравнения оценок между собой данные преобразовывают, приводя к одинаковым диапазонам возможных значений.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные характеристики объекта и предмета исследования.

2. Поясните как проводится выборочное исследование, как определить генеральную и выборочную совокупности.

3. Составьте алгоритм исследования и описания объекта.

4. Используя HADI-цикл, составьте три гипотезы по предполагаемой теме Вашего дипломного проектирования.

5. Изучите пример использования HADI-цикла и опишите любую задачу в системе управления персоналом.

Пример использования HADI-цикла

Задача – получить 100 обращений клиентов за две недели с помощью новой посадочной страницы.

HADI-цикл:

H: Если мы создадим продающий лендинг и запустим трафик на него с 2-х источников трафика, то получим новых клиентов.

A: Для того, чтобы это проверить, мы закажем дизайн и верстку сайта, опубликуем лендинг, настроим и запустим контекстную рекламу в Яндекс.Директ и Google Ads, а также настроим отслеживание обращений в Яндекс.Метрике и Google Analytics

D: В течение 2-й недели будем тестировать источники трафика и замерять количество обращений.

I: Гипотеза подтвердится, если обращений за этот период будет больше 100. Если этого не произойдет, будем работать либо над трафиком из источников, либо над конверсией лендинга для увеличения числа обращений. Если гипотеза подтвердится, будем направлять больше трафика на сайт и продолжать масштабировать результат.

Лекция 8. Проведение аналитической части исследования

План лекции:

8.1 Анализ и оценка элементов трудового потенциала организации.

8.2 Сущность, цели и технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом в целом.

8.3 Анализ результатов исследования и интерпретации влияния сложившейся ситуации на эффективность кадрового менеджмента организации.

8.1 Анализ и оценка элементов трудового потенциала организации

Трудовой потенциал формируется на основе природных способностей, образования, воспитания, жизненного опыта, имеет свою стоимость, и когда его стоимость начинает приносить новую стоимость, он становится капиталом.

Трудовой потенциал персонала не имеет постоянной величины, он изменяется под воздействием возраста, воспитания, образования, занятий спортом, образа жизни и т.д. Но естественной, природной базой развития трудового потенциала являются врожденные способности человека. К характеристикам трудового потенциала можно отнести: здоровье; нравственность и умение работать в коллективе; творческий потенциал; активность; организованность; образование; профессионализм и т.д.

Трудовой потенциал организации — совокупная характеристика трудового потенциала ее отдельных работников, их способности и возможности активно участвовать в трудовой деятельности при наличии необходимых организационно-технических условий.

Трудовой потенциал организации имеет количественную и качественную характеристику. Количественная характеристика представляет собой возможность участия работника или всех членов трудового коллектива в определенной области деятельности (материальной, духовной и т.п.) как специфического производственного ресурса. Соответственно показателями характеристики трудового потенциала с количественной стороны являются: численность персонала организации, в том числе по категориям, возрасту, уровню образования, полу и другим признакам; количество рабочего времени, которые можно использовать при нормальном уровне интенсивности труда.

Качественная характеристика трудового потенциала организации отражает степень развития способностей, свойств отдельных работников, их пригодность к выполнению определенных трудовых функций заданного качества, отношение к труду, их нравственные качества, творческие возможности и т.п.

Качественная сторона трудового потенциала может быть отражена и с помощью количественных показателей. Например, для оценки уровня квалификации используется показатель «средний разряд рабочих»; для оценки профессиональной подготовки — количество рабочих, управленческого персонала, прошедших обучение, повышение квалификации в отчетном году и т.п.

Кадровый потенциал организации — это совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.

Исходной единицей формирования трудового потенциала организации, общества в целом является трудовой потенциал отдельного работника (личный трудовой потенциал).

Трудовой потенциал работника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т.п.

Кадровый потенциал работника — совокупность количественных качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала. Личностными и профессиональными характеристиками кадрового потенциала работника являются: возраст, здоровье, уровень профессионализма, подготовка и способность к профессиональному росту, непрерывному образованию, отношение к труду, знания, опыт, навыки к труду, стаж работы в данной профессии, специальности, семейное положение и др.

Составляющие элементы трудового потенциала организации представлены на рисунке 8.1.

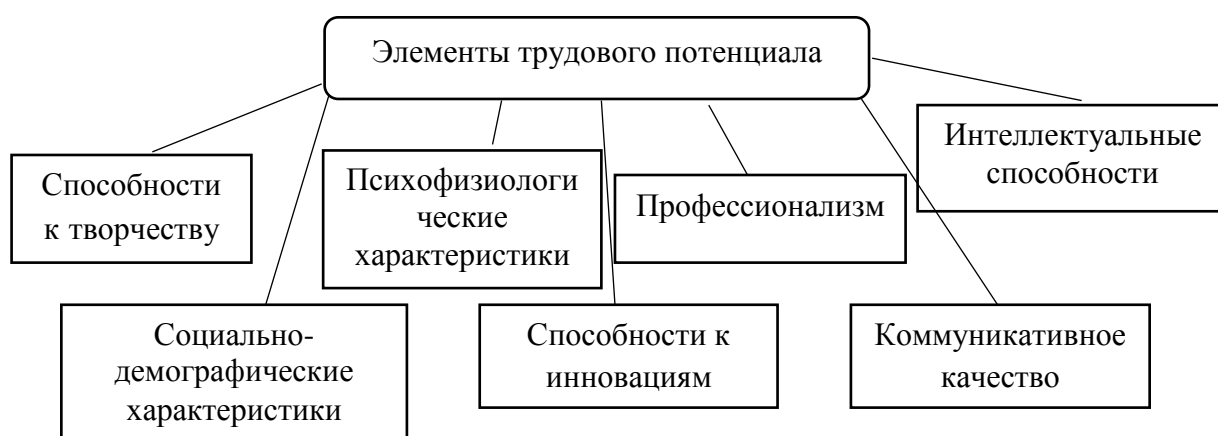


Рисунок 8.1 – Составляющие элементы трудового потенциала организации

Под *социально-демографическими* характеристиками работника понимаются его биографические характеристики, такие как: возраст, пол, место работы, занимаемая должность, стаж работы, владение иностранными языками, семейное положение. Необходимость этого элемента трудового потенциала работников объясняется различными видами деятельности организаций, их требованиями именно к этим характеристикам (например, для рабочих в шахте, артистов балета и т.п.).

Психофизиологические характеристики работника можно определить, как максимальную отдачу характеристик личности при благоприятных условиях, созданных в организации

(дисциплинированность, мотивация достижения цели и т.д.); способности к творчеству; способности к инновациям; профессионализм; коммуникативное качество; интеллектуальные способности.

Личный трудовой потенциал отдельных работников — это совокупность их личных качеств, в то время как ресурсная составляющая и условия реализации потенциала одинаковы для всех работников.

Ресурсная составляющая трудового потенциала организации включает:

- общую численность и удельный вес отдельных категорий персонала в общей численности персонала;
- характеристики организационной, социально-демографической и других структур работников;
- затраты финансовых и иных ресурсов на оплату, обеспечение, обслуживание персонала;
- затраты времени и интенсивность труда работников.

На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала:

1. Количественная оценка трудового потенциала, которая производится обычно лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

2. Балльная оценка (по 7–10-балльной шкале) применяется по отношению к показателям, характеризующим возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки основан на специальной анкете и доступен для анализа каждой организации, но он недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала.

3. Величину трудового потенциала можно определить, как совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах.

Однако сегодня оценки трудового потенциала только на основе количества отработанного персоналом организации рабочего времени явно недостаточно, поскольку при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала.

4. Трудовой потенциал организации может быть рассчитан и по следующей формуле 8.1:

$$ТП = Ч_r \times C_r \times Z_r \times K_k \times K_p, \quad (8.1)$$

где $Ч_r$ — общая численность персонала, чел.;

Ср — показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года; рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (месяцев/чел.);

Зр — показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле 8.2

$$Зр = dz + \Lambda*(1 - dz), \quad (8.2)$$

где dz — удельный вес закрепившихся работников, %;

Λ — длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации;

Кк — показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле 8.3

$$Кк = 1 + V (M - 1), \quad (8.3)$$

где V — удельный вес квалифицированных работников в общей численности;

M — коэффициент редукции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 1,0 до 6,0;

Кп — показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

8.2 Сущность, цели и технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом в целом

Аудит персонала — система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

При этом главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой — инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм,

независимость, достоверность, честность и объективность, сопоставимость с международным правом.

Объект аудита персонала — трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации. Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

- *оценка кадрового потенциала* организации, качественных и количественных характеристик персонала;

- *диагностика кадровых процессов* и процедур управления, оценка их эффективности.

Цель аудита персонала - оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Задачи аудита персонала:

- определить соответствие организационного и кадрового потенциала целями стратегии развития организации;

- выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;

- определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;

- выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки *принципов*: профессионализм, независимость, достоверность, честность, объективность, сопоставимость с международным правом.

Аудиту подлежат три основные области:

- а) *процессы* — управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню;

- б) *структуры* — эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам;

- с) *персонал* — качество, численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва.

Для определения кадрового потенциала применяется система показателей:

- анализ списочного состава работников по социально-демографическим характеристикам;
- анализ структуры кадрового состава по психологическим характеристикам;
- оценка укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценка соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверка и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценка текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики причин движения работников, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);
- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, мест общественного питания);
- диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению и другие.

Основные параметры аудита кадровых процессов представлены в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Основные параметры аудита кадровых процессов

Кадровые процессы	Содержание аудита кадровых процессов
1. Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале Оценка программ с точки зрения соответствия целям, орг культуре, перспективам развития организации
2. Набор персонала	Оценка перспектив внутренних и внешних источников

Кадровые процессы	Содержание аудита кадровых процессов
	<p>привлечения персонала с точки зрения актуальной ситуации и стратегии развития организации</p> <p>Оценка адекватности предлагаемых к использованию методов набора с точки зрения требований к персоналу, кадровой стратегии и тактике организации</p>
3.Отбор персонала	<p>Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур</p> <p>Анализ изменений кадрового потенциала организации</p>
4.Адаптация персонала	<p>Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала</p> <p>Выявление проблем, возникающих в период адаптации</p>
5.Система стимулирования	<p>Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации</p> <p>Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения</p>
6. Обучение персонала	<p>Оценка программ с точки зрения эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятной атмосферы в рабочих группах</p> <p>Разработка и апробация альтернативных программ</p>
7.Оценка трудовой деятельности	<p>Оценка результативности использования методик</p> <p>Адаптация эффективных методик оценки</p>
8.Перемещения сотрудников	<p>Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга</p> <p>Оценка результативности методов планирования карьеры</p> <p>Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации</p>
9.Подготовка руководящих кадров	<p>Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации</p> <p>Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала</p>
10.Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации	<p>Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации</p> <p>Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу) Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникациях</p>

Процедура аудита может быть инициирована как в отношении отдельных областей функционирования, так и всей системы управления персоналом. В число дополнительных задач, стоящих перед внутренним аудитором, могут также входить:

- разработка кадровых политик и других организационно-распорядительных документов по работе с персоналом, участие в их внедрении в работу организации;
- постановка задач для HR специалистов;
- участие в обучении персонала вопросам обеспечения кадровой безопасности;
- участие в разборе инцидентов, связанных с нарушениями и другие.

Классификация типов и аудита персонала представлена в таблице 8.2.

Таблица 8.2 – Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1. Периодичность проведения	Текущий Оперативный (специальный) Регулярный Панельный	проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени проводится по оперативному распоряжению руководства проводится через опред. промежутки времени проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
2. Полнота охвата изучаемых объектов	полный локальный	охватывает все объекты охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект
3. Методика анализа	тематический комплексный выборочный	включает все объекты, но по одной тематике используется весь арсенал методов анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике- выборке
4. Уровень проведения	стратегически управлен. тактический	оценка производится на уровне высшего руководства оценка производится на уровне линейных руководителей оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	внешний внутренний	проводится силами сторонних специалистов (организаций) проводится работниками самой организации

Внешний аудит – это, как правило, разовое мероприятие, проводимое по инициативе руководства организации или акционеров. Внутренний аудит представляет собой непрерывную деятельность, которая осуществляется на основании «Положения о внутреннем аудите» и в соответствии с планом, подготовка которого осуществляется подразделением внутреннего аудита и утверждается руководством организации.

Технология предполагает последовательность действий по подготовке, организации и проведению аудита персонала (рис. 8.2).

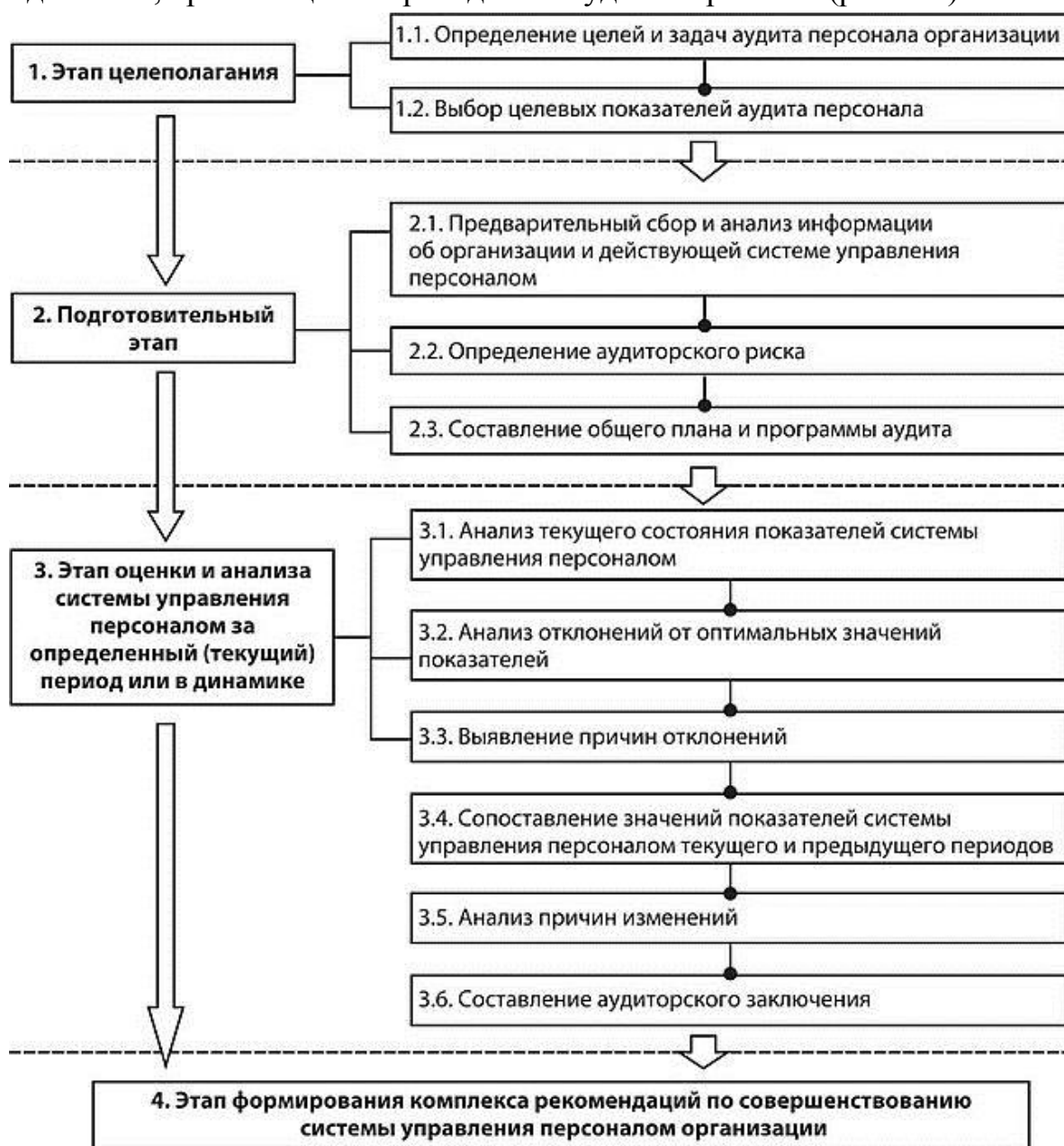


Рисунок 8.2 – Технологическая схема аудита персонала и системы управления персоналом по методике А.Я. Кибанова

Этапы

1. *Подготовительный.*

На этом этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжение), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

2. *Этап сбора информации.* В процессе сбора информации проводится мониторинг персонала, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.

3. *Этап обработки и анализа информации.* Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.

4. *Заключительный этап.* На этом этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию системы управления персоналом организации.

По результатам аудит можно оценить:

- коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- качественную структуру управленческого персонала;
- потребность в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределённость персонала в рамках организации;
- эффективность функционирования различных подсистем системы управления персоналом и другие показатели, необходимые для принятия обоснованных управленческих решений.

Важное значение при подготовке к исследованию и кадровому аудиту имеет технология сбора данных и их интерпретация. Необходимо продумать инструменты сбора и способы структурирования больших данных. Простого фиксирования фактических результатов тех или иных показателей недостаточно. Необходимо определить их нормативные (целевые) значения. Для выбора рекомендованного значения следует:

- а) определить **нормативный** уровень, исходя из нормативных документов (например, стратегии развития, ...);
- б) сравнить с показателями по региону, **другим** структурным подразделениям организации;
- в) оценить **динамику** изменения показателя за определенный период (минимум три года).

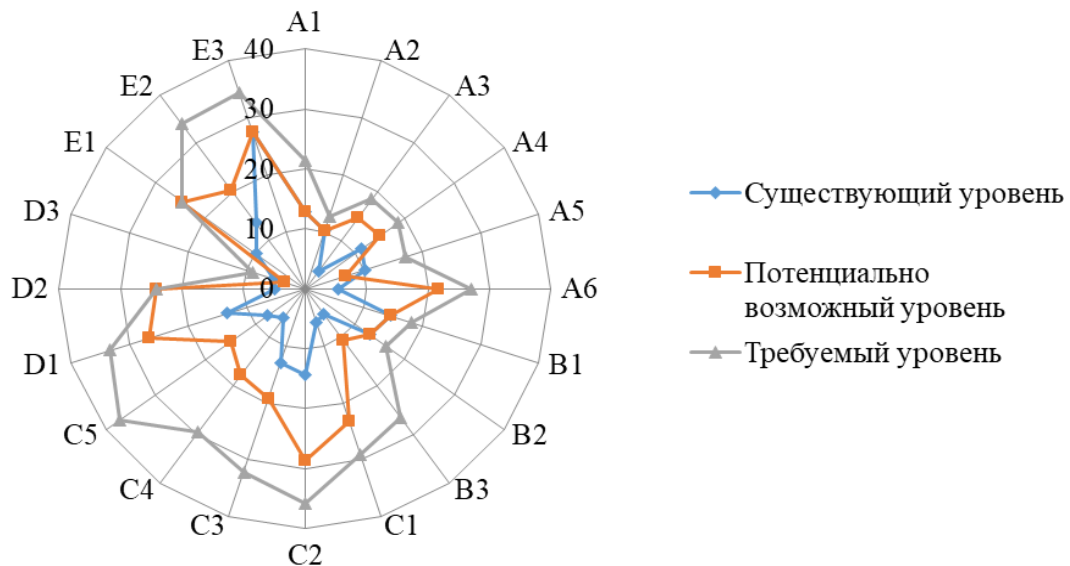
Собранные данные и предварительные выводы представляются в таблице 8.3.

Таблица 8.3 – Пример выходной формы кадрового аудита

№	Объект исследования	Показатель	Фактическое значение	Рекоменд. значение	Предварительный вывод
1	Формирование и использование кадрового потенциала	Уровень соответствия профессионально-квалификационных качеств работников требованиям	78%	100 %	Фактический уровень высокий, но недостаточный для выполнения стратегических задач
		Уровень соответствия деловых и личностных качеств работников	82 %	100 %	В целом высокий
		Занятость работников в организации	Рациональная	Рацион.	Соответствует требованиям
	...				
	...				
	Итого				

Полученные результаты целесообразно представить в виде диаграмм, графиков. Например, нанесение **фактических, потенциально**

возможных и желаемых данных на лепестковую диаграмму (рисунок 8.3) позволяет быстро оценить сложившуюся ситуацию и способствует принятию правильного решения.



Современным и весьма информативным способ визуального представления данных, сгруппированных по смыслу на одном экране для более легкого визуального восприятия информации, является информационная панель – **Дашборд** (рисунок 8.4).

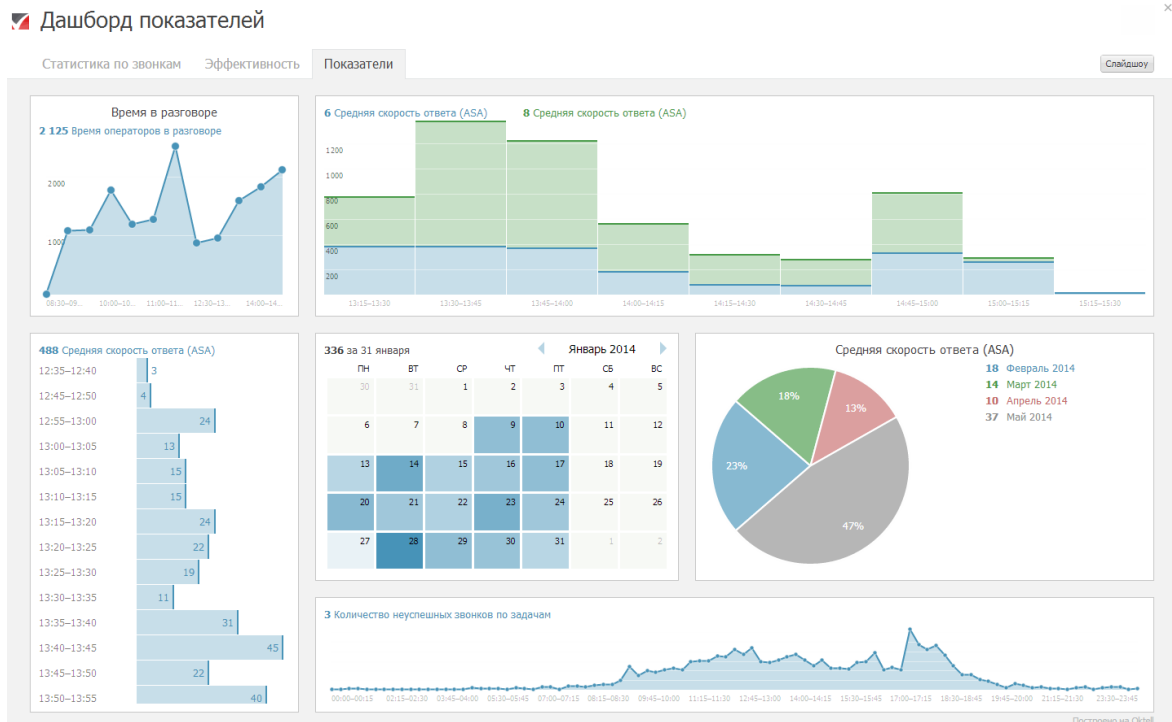


Рисунок 8.4 – Пример Дашборда

Дашборды могут обеспечить интерфейс для сбора данных, составления специализированных отчетов, оповещений, а также отобразить в удобном виде прогнозы и прогнозные модели.

Аналитические дашборды отражают основные тенденции развития и показатели в рамках одного подразделения компании или направления деятельности. Обычно они имеют интерактивный характер и дают пользователю возможность тщательного изучения нестандартного тренда или резко отличающихся от средних показателей. Внедрение в практику управления дашбордов может стать эффективной и недорогой проектной рекомендацией.

8.3 Анализ результатов исследования и интерпретации влияния сложившейся ситуации на эффективность кадрового менеджмента организации

После проведения процедуры анализа кадрового менеджмента предприятия или организации в целом, следует перейти к более детальному изучению предмета исследования.

На первом этапе необходимо рассмотреть существующие методики оценки самого предмета исследования (например, уровень инновационной активности персонала) и эффективности изучаемой подсистемы СУП (например, существующая система управления инновационной активностью).

На втором – провести сравнительный анализ выбранных методик, определить параметры оценки, диапазон их нормативных значений и самое главное – ***разработать алгоритм проведения исследования.***

Часто по полученным результатам исследования можно говорить только об уровне зрелости показателя, что, как правило, не является исчерпывающим и достаточным основанием для принятия обоснованных управленческих решений. Поэтому необходимо оценить факторы, влияющие на эффективность функционирования подсистемы и установить причины выявленных недостатков.

При использовании той или иной методики оценки необходимо, что она несла *результативный характер*, поэтому нужно соблюдать следующие *принципы*:

а) система оценки должна ориентироваться на *цели* организации и отвечать *требованиям* кадровой политики;

б) оценка должна быть *систематизированной* и грамотно построена;

в) оценка должна быть *инструментом стимулирования* деятельности не только оцениваемых специалистов, но и менеджеров, производящих оценку;

г) специальная *подготовка* персонала, производящего оценку и осуществляющего её *методическое* обеспечение;

д) наличие соответствующего *психологического* настрой коллектива на доверие и сотрудничество между руководителем и подчиненным [8].

Универсальных и пригодных на все случаи жизни методов и программ исследования оценки в организации не существует, поскольку каждый из них имеет как плюсы, так и минусы, также всё зависит от ожидаемого результата.

В научной литературе предлагаются различные подходы к оценке. Методика анализа зависит от *трактовки* самого понятия – предмета исследования, а также от определения *структуры* этого *понятия*, то есть его основных элементов, которые необходимо оценить. Каждый подход использует свою систему показателей, характеризующих различные аспекты. Для определения базовой методики проведения исследования следует рассмотреть краткие характеристики каждого подхода и представить их в виде таблицы 8.4.

Таблица 8.4 – Методики исследования управления инновационной активностью персонала (пример)

Автор	Название методики	Краткая характеристика	Источник (ссылка на литературу)
1	2	3	4
Данилина Е.И.	Экспресс-оценка управления инновац. активностью персонала	Определяется как средневзвешенная сумма инновационных активностей комплекса факторов и их компонентов всей цепочки ценностей. Оценивается экспертным путем по 4-балльной шкале.	[Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина. – М.: «Дашков и К», 2016. - 208 с.]
Пищин О.Н.	Методика экспресс оценки управления инновационной активностью	Расширенная версия методики Данилиной Е.И. Охватывает восприимчивость к новациям, интенсивность действий и своевременность.	[Пищин О. Н. Методика оценки инновационной активности предприятий сотовой подвижной радиосвязи // Вестник Астраханского гос. тех. ун-та. - 2009. - N 2. - С. 127-133.]

1	2	3	4
Журавлева Л.В.	Оценка управления инновационной активностью персонала	Описывает три критерия инновационной активности: инновационный потенциал, инновационная восприимчивость, инновационная компетентность.	[Журавлева Л.В. Оценка инновационной активности организации как открытой системы в конкурентной среде: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора юридических наук. М.: Государственный университет управления, 2008.]
Горшенин В.П.	Оценка уровня развития инновационного потенциала персонала	Расчет восьми усредненных интегральных индексов, которые используются далее для построения геометрических фигур в единичном круге для визуальной оценки общего состояния инновационного потенциала персонала	[Дементьева Т.А. Методы оценки уровня инновационного потенциала персонала на промышленных предприятиях // Экономика промышленности. 2009. №3 (46)]
Хоукинс Д.	Мультиатрибутивная методика Д. Хоукинса	Серия оценок по пятью группам критериев и суммирование их для формирования общего соотношения, существующего уровня развития инновационного потенциала персонала к эталонному.	[Хоукинс Д. Креативная экономика. «классика XXI» при содействии Финансовой корпорации «открытие», 2011. – 190 с.]

В ходе изучения рассмотренных методик оценки выявляются их преимущества и недостатки, которые систематизируют в таблицу 8.5.

Таблица 8.5 – Преимущества и недостатки методик исследования управления инновационной активностью персонала (пример)

№ п/п	Показатели/Авторы методик	Данилин а	Журавлева	Пицин	Горшенин	Хоукинс
1	2	3	4	5	6	7
1. Преимущества (+)						
1.1	Использование метода экспертных оценок	+		+		+
1.2	Отсутствие громоздких вычислений	+	+	+		+

1	2	3	4	5	6	7
1.3	Простота расчета показателей			+		+
1.4	Наглядность полученных результатов	+		+		
1.5	Возможность выявления сильных и слабых сторон ресурсных компонентов инновационного потенциала			+		
1.6	Охват широкого спектра показателей			+	+	
1.7	Позволит осуществить мониторинг креативности и коллективного интеллекта персонала				+	
1.8	Сравнение оценок через определенные периоды времени				+	
1.9	Определение уровня развития каждого критерия		+			+
	Оценка преимуществ методики	0,3	0,2	0,6	0,3	0,4
2. Недостатки (-)						
2.1	Используется ограниченный круг показателей.	-	-			-
2.2	Не учитывает результаты инновационной деятельности	-				
2.3	Не охватывает ресурсной составляющей инновационной активности.		-			

1	2	3	4	5	6	7
2.4	Критерии, в большинстве, носят оценочный характер, что может привести к неточностям в оценки уровня инновационной активности		-			
2.5	Сложность расчетов				-	
2.6	Не учитывает влияние других составляющих на величину инновационного потенциала				-	
2.7	Отсутствие оценки инновационной восприимчивости персонала					-
	Оценка недостатков методики	0,3	0,4	-	0,3	0,3

На основании данных таблицы 8.5 можно заметить, что *наиболее преимущественной методикой* является оценка управления инновационной активностью персонала автора Пищина О.Н., являющейся расширенной версией методики экспресс-оценки Данилиной Е.И. Однако, сложность применения данной методики и большинства других из вышерассмотренных заключается в том, что все организации имеют порой значительные различия в своих специализациях, поэтому выходные параметры оценки управления инновационной активностью возможно будут не соответствовать параметрам заданной формализованной модели проведения расчетов, также это затруднено отсутствием информации или же необходимых для оценки показателей.

Необходимо подобрать такие критерии оценки, которые охватывали бы *все входные и выходные характеристики*. Необходимо учитывать изменения выделенных характеристик во времени, а также оценить потенциал в рамках имеющихся публичных данных. Это является основной, самой важной и затруднительной задачей, которой должно уделяться наибольшее внимание.

Таким образом, с целью осуществления систематизированной и качественной оценки, которая ориентирована на цели исследуемой организации и отвечает на требования кадровой политики, необходимо

разработать *программу исследования*. Такая программа представляет собой комплекс положений, определяющих *цели* и *задачи* исследования, *предмет* и *условия* его проведения, используемые *ресурсы*, а также предполагаемый *результат*.

В таблице 8.6 приведен пример программы исследования.

Таблица 8.6 – Этапы программы и методики исследования оценки управления инновационной активностью персонала

Этап программы	Цель этапа, ожидаемый результат	Инструменты (методы и ресурсы) проведения исследований
1	2	3
1. Организационно-правовая характеристика учреждения	Знакомство с правовыми основами деятельности, юридическими и административными ограничениями; характеристика нормативно-правовой базы и учредительных документов фирмы, описание целей деятельности учреждения и её организационной структуры	- Изучение нормативно-правовой базы учреждения; - Метод «Дерево целей», - Наблюдение.
2. Мониторинг условий деятельности учреждения	Главная цель мониторинга – своевременно выявлять и устранять проблемы предприятия, функционирующего в окружающей среде. На данном этапе проводится: анализ факторов внешней и внутренней сред предприятия, эффективности стратегического управления компанией и анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации.	- PEST – анализ; - Оценка качества оказания услуг в учреждении; - Анализ конкурентоспособности организации; - Интервьюирование; - Наблюдение; - SWOT – анализ; - Метод экспертн. оценок.
3. Анализ и оценка трудовых показателей	Экономическое исследование эффективности использования трудовых ресурсов и управленческих решений, направленных на ее повышение, выполняемой с целью раскрытия их взаимосвязей, силы взаимовлияния, определения степени необходимости каждого из них.	- Наблюдение; - Интервьюирование; - Опрос; - Изучение норматив и регламен. документов по управлению персоналом - Комплексная оценка потенц на основе перечня ключ. показателей.

1	2	3
4. Оценка управления инновационной активностью персонала	Проведение комплексной оценки руководящего состава и кадрового резерва компании занимает от 2 дня из расчета 10 ключевых сотрудников компании. При оценке персонала в массовом порядке, программы оценки могут быть скорректированы. Расчет временного ресурса будет зависеть в этом случае от содержания проводимых работ и количества человек, участвующих в оценке.	- Наблюдение; - Интервьюирование; - Опрос; - Метод экспертных оценок; - Оценка инновационной активности на основе методики О.Н. Пищина.
5. Разработка рекомендаций, мероприятий и плана по повышению эффективности управления инновационной активностью персонала	Характеристика рекомендаций, мероприятий и разработка плана по повышению эффективности управления инновационной активностью персонала	- Разработка плана-графика в соответствии с периодами реализации
6. Оценка рисков	Анализ мероприятий, позволяющих спрогнозировать возможность получения дополнительного предпринимательского дохода или определенной величины ущерба от возникшей рискованной ситуации и несвоевременного принятия мер по предотвращению риска.	- Оценка рисков и разработка мер по их предотвращению
7. Оценка социальной и экономической эффективности проекта	Целью данного этапа является определение степени эффективности разработанного проекта и внесение изменений в существующую деятельность компании.	- Оценка социальной и экономической эффективности.

Таким образом, таблица 8.6 отражает последовательность шагов анализа, оценки и принятия решения в отношении управления инновационной активностью персонала в настоящий момент в исследуемой организации. Каждый шаг требует необходимых ресурсов и методы исследования для последующего его изучения.

Существуют различные подходы, которые положены в основу оценки системы управления персоналом. Описание систем оценки рассматривается в работах А.Я. Кибанова, Т.В. Никоновой, А.И. Селиной, Ю.Г. Одегова и многих других. Оценка системы управления персоналом является элементом кадрового аудита, который позволяет выявлять **факторы**, обеспечивающие совершенствование функционирования по данному направлению.

Рассмотрим содержание методики по проведению анализа и оценки деятельности по управлению персоналом А.И. Селиной. А.И. Селина использует понятие «аудит системы управления персоналом», под которым понимает комплексное исследование системы на уровнях топ – менеджмента, кадровой службы и линейного руководства. В состав методики входит *анализ и оценка кадрового состава*, реализуемых *функций* управления персоналом, *организационной структуры* и *эффективности* управления персоналом.

Особенностью проведения анализа и оценки на базе данной методики является одновременное исследование различных направлений в системе управления персоналом. Методика проведения аудита системы управления персоналом выделяет три основных этапа: диагностика; выработка рекомендаций; внедрение в практику рекомендованных мероприятий (табл. 8.7).

Таблица 8.7 – Методика проведения аудита СУП по Селиной А.И.

Элемент этапа	Содержание
Этап 1. Диагностика	
Мониторинг системы управления персоналом	сбор данных о применяемой системе управления персоналом; выявление факторов, которые оказывают влияние на ее функционирования; определение тенденции в кадровой сфере, характерные для предприятия; анализ кадрового состава, его качественных характеристик, показателей мобильности персонала в течение нескольких лет, что позволяет отслеживать тенденции в данных процессах
Анализ системы	разложение на элементы, каждый элемент подвергается исследованию и сопоставлению фактических данных
Оценка	оценивается уровень эффективности системы управления в организации через сопоставление фактических данных с рекомендованными и нормативными значениями, а также выявление соответствия стандартам, правилам, целям, задачам организации
Проверка	обеспечивается соответствие реализуемой кадровой политики требованиям трудового законодательства

Элемент этапа	Содержание
Экспертиза	проводится исследование документации на предмет оценки полноты и достаточности, правильности составления документов
Ревизия	обеспечивается контроль соблюдения правил и норм ведения учета и отчетности в кадровой сфере, выявление отклонений от трудового законодательства
Этап 2. Выработка рекомендаций	
Рекомендации	действие, которое следует выполнить организации в сфере управления для повышения эффективности деятельности
Этап 3. Внедрение в практику рекомендованных мероприятий	
Внедрение	формируются основные характеристики системы управления персоналом

Информация, полученная в результате реализации этапов, позволяет выявить *проблемы*, характерные для организации, что является *основанием для выработки рекомендаций*.

Рекомендации носят теоретический характер, поэтому для их реализации требуется практическое внедрение в практику работы организации. При этом важен контроль, который позволяет оценивать динамику изменения основных показателей работы.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные характеристики трудового потенциала.
2. Поясните как сущность, цель и технологию проведения кадрового аудита.
3. Выполните анализ существующих методик изучения предмета исследования по предполагаемой теме Вашего дипломного проектирования.
4. Назовите основные элементы программы исследования. Приведите пример.
5. Используя дашборды, разработайте информационную панель для сбора и анализа результатов Вашего исследования.

Лекция 9. Функционально-стоимостной анализ системы управления персоналом. Анализ причин возникновения недостатков в кадровом менеджменте

План лекции:

- 9.1 Сущность и принципы функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.
- 9.2 Анализ функций и затрат на их осуществление.

9.1 Сущность и принципы функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом

Функционально-стоимостной анализ (далее ФСА) — метод технико-экономического исследования **функций** управленческого персонала организации, направленный на поиск **резервов снижения затрат** на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления.

Этот метод основывается на **принципах**:

– **функционально-стоимостного подхода**, который означает исследование функций управленческого персонала по выработке, обоснованию, принятию и реализации управленческих решений для достижения запланированного объема, состава товаров и услуг при **минимальном** уровне затрат на управление и производство;

– **системного подхода**, означающего исследование **объекта как системы**, включающей в себя другие составные элементы, без которых невозможно осуществление функций управления: кадры управления, технические средства управления, организационная структура управления, технология управления, информация, решения. В рамках этого подхода рассматриваются внутренние связи между элементами объекта, которые находятся во взаимодействии, а также внешние связи объекта, являющиеся частью системы управления более высокого уровня;

– **народно-хозяйственного подхода** к оценке результатов управленческой деятельности и затрат на персонал аппарата управления организации. Такой подход требует анализа и оценки функций и их носителей **на всех этапах** жизнедеятельности системы управления (создания, функционирования, развития). Этот подход проявляется в постановке и решении проблем с **общегосударственных** позиций;

– **коллективного творчества** для поиска и выработки наиболее эффективных вариантов совершенствования управления, который состоит в том, что при проведении ФСА используется **различное** сочетание интуитивных, дедуктивных и других **способов мышления**. При этом для решения задач привлекают **широкий круг специалистов** различного профиля и разных уровней управления;

– **соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации**, который заключается в том, что

определяются *важность* каждой функции системы управления в сравнении с другими функциями, фактические *затраты* на их осуществление и *качество* их выполнения. Затем происходит сопоставление значимости функций с затратами на их реализацию и уровнем качества их осуществления. Этот прием позволяет дать экономическую оценку существующей и предлагаемой системе управления.

Основными **задачами** ФСА являются:

- достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы *аппарата управления и затратами* на его содержание;
- снижение *затрат на производство* выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;
- *рост производительности труда* управленческих работников и рабочих производственных подразделений;
- улучшение *использования* производственных *фондов*, материальных, трудовых и финансовых *ресурсов*;
- *сокращение* или ликвидация *брака*.

В таблице 9.1 представлены основные термины, используемые в процессе проведения ФСА (по А.Я. Кибанову).

Таблица 9.1 – Основные понятия, применяемые в ФСА

№	Название	Содержание
1	функция управления	направление управленческой деятельности, состоящее в оказании управляющего воздействия на объект управления
2	система управления	система, в которой реализуются функции управления; включает подсистему линейного руководства, функциональные, целевые и обеспечивающие подсистемы
3	классификация функций управл.	группировка функций по различным признакам
4	декомпозиция функций управления	расчленение функций на составляющие их управленческие процедуры, а процедуры — на операции
5	управленческая процедура	часть функции управления, которая предусматривает определенную последовательность в осуществлении управленческих операций, фиксирует исполнителя операций, место исполнения, используемые технические средства, затраты времени на каждую операцию, необходимую информацию для выполнения операций
6	управленческая операция	часть управленческой процедуры, выполняемая руководителем, специалистом или другим служащим аппарата управления с применением (или без применения) технических средств управления для выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений

№	Название	Содержание
7	функциональные связи управления	связи между функциональными подразделениями организации, устанавливаемые для выполнения функций
8	горизонтальные функциональные связи	управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на одном уровне иерархии
9	вертикальные функциональные связи	управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на различных ступенях иерархии
10	внешние функции управления	функции по регулированию внешних связей со смежными и вышестоящими организациями
11	внутренние функции управления	функции по регулированию внутренних связей организации между функциональными подразделениями как одного уровня, так и разных уровней иерархии
12	главная функция управления	функция, для осуществления которой создан аппарат управления или отдельные подразделения
13	основная функция управления	функция, без которой не может быть осуществлена главная функция управления
14	вспомогательная функция управления	функция, способствующая осуществлению основной функции управления
15	носитель функции управления	отдельное функциональное подразделение, его составные части, должностное лицо или их совокупность, участвующие в реализации функции управления
16	затраты на осуществление функций управления	затраты на содержание носителя функций, а также затраты, связанные с процессом реализации функций управления
17	качество функций управл.	зависит от качества оргструктуры организации и процесса управления
18	анализ затрат на реализацию функций управления	определение затрат на содержание носителя функции, реализацию функции и сопоставление их со степенью значимости анализируемых функций при помощи специальной диаграммы
19	диаграмма значимости функций и затрат на их реализацию	совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций и затрат на их осуществление. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней приводятся затраты на их реализацию
20	диаграмма значимости функций и уровня их качества	совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций управления и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней дается оценка уровню их качества
21	функционально-стоимостная диаграмма	графическое изображение функций управления. Имеются специальные правила построения диаграммы. Выявляются бесполезные, вредные, несвойственные, дублируемые функции

Алгоритм анализа и оценки СУП за определенный период на основе метода ФСА представлен на рисунке 9.1.

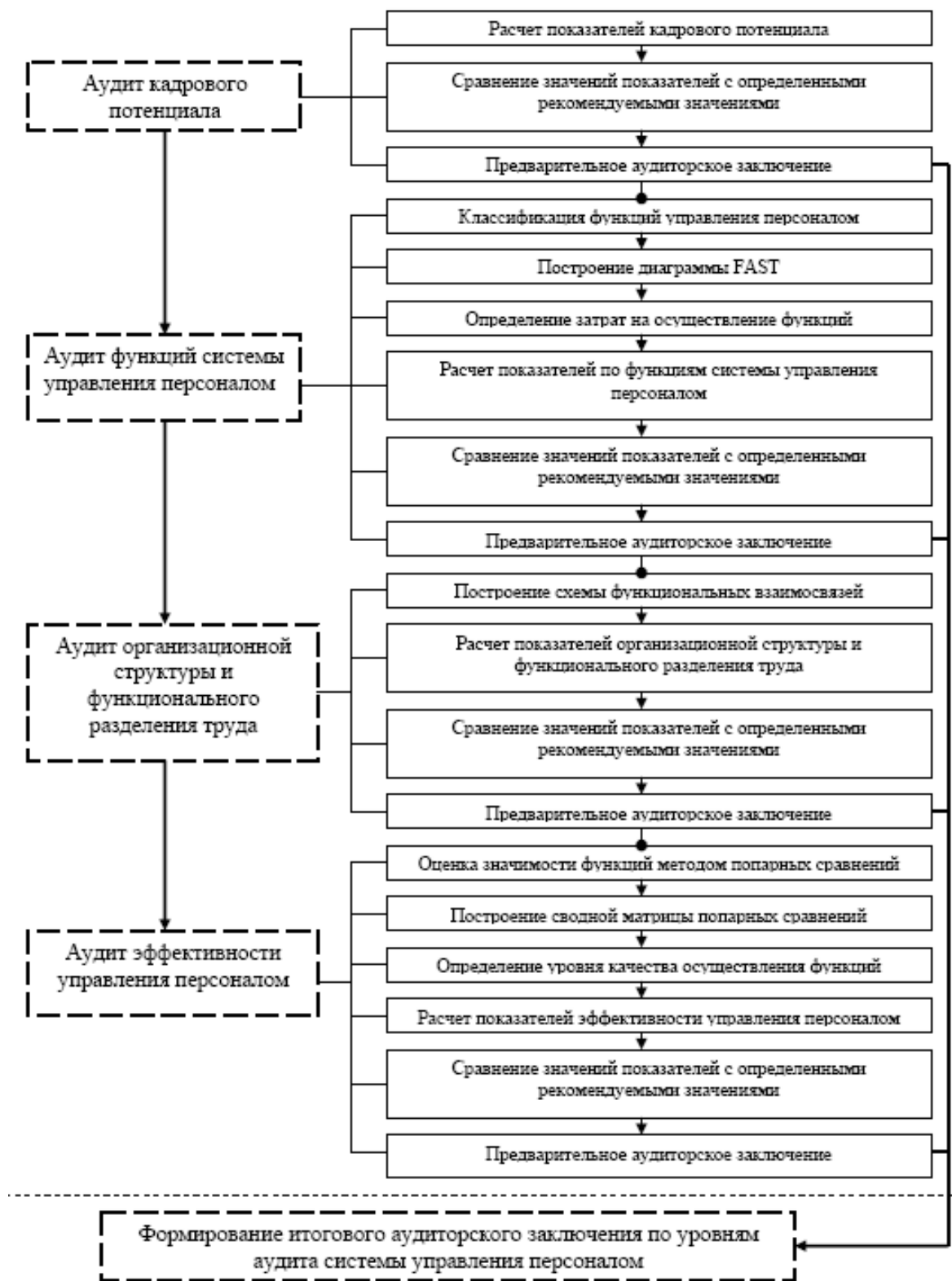


Рисунок 9.1 – Алгоритм проведения исследования на основе ФСА

9.2 Анализ функций и затрат на их осуществление

Для проведения анализа причин возникновения недостатков в кадровом менеджменте необходимо тщательно рассмотреть функции, реализуемые службой управления персоналом, оценить их значимость, качество выполнения и затраты.

В рабочем плане проведения ФСА дается подробное описание всех этапов, работ, исполнителей и сроков. Шаблон плана представлен в таблице 9.2 (по А.Я. Кибанову).

Таблица 9.2 – Макет рабочего плана проведения ФСА

№	Название этапа ФСА	Содержание этапа	Информация для проведения аудита	Источник информации	Исполнитель	Срок

Источниками информации могут быть: планы и отчеты работы организации; положения о подразделениях; должностные инструкции; стандарты организации; функциональные схемы управления; штатное расписание; данные бухгалтерской отчетности по работе с персоналом; формы статистической отчетности; результаты проведенных опросов и исследований и др.

Главный вопрос, на который следует ответить в результате выполнения ФСА: соответствует ли **уровень затрат** на реализацию функции её **значимости** и **качеству** выполнения (рисунок 9.2).



Рисунок 9.2 – Главный вопрос ФСА

На первом этапе следует определить функции управления и разделить их на главные, основные и вспомогательные.

Функционально-стоимостная диаграмма представляет собой графическое изображение функций управления (рисунок 9.3).

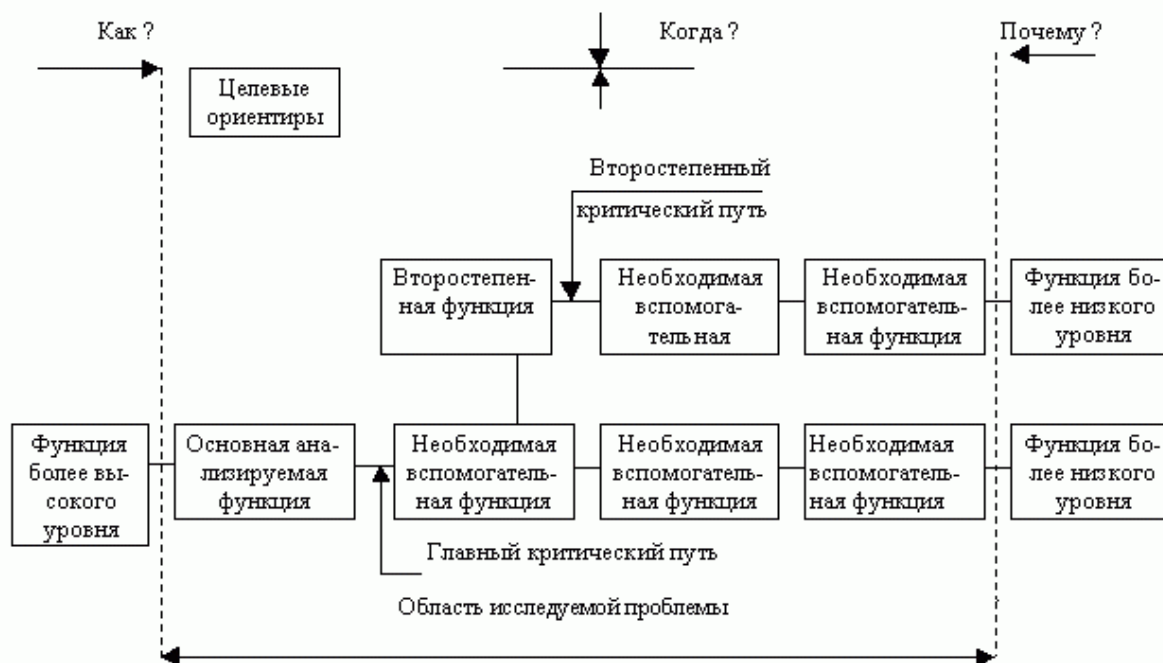


Рисунок 9.3 – Функционально-стоимостная диаграмма FAST

Для построения функциональной модели применяется методика FAST, которая основана на использовании определенных тестовых вопросов: «*Как?*», «*Почему?*», «*Когда?*». В более полной форме эти вопросы выглядят следующим образом: «Как осуществляется данная функция?», «Почему (зачем) осуществляется эта функция?», «Когда осуществляется эта функция?». Отвечая на второй вопрос, формулируют или проверяют *расположение* функций, находящихся на более высоком уровне по отношению к исследуемой в настоящий момент функции и располагающихся на диаграмме левее. Ответ на второй вопрос в конечном итоге способствует формулированию главной функции.

Третий вопрос позволяет правильно расположить на диаграмме FAST функции, осуществляемые одновременно с другими, место которых на диаграмме уже определено.

Функции верхнего уровня иерархии должны отражать *цель*, а *нижестоящие*, в свою очередь, характеризуют *средства* ее достижения. Рамки *исследуемой проблемы* обозначаются *пунктирными* вертикальными линиями в левой и правой части диаграммы.

Вводится понятие *критического пути*, который обозначается горизонтальными линиями между вертикальными пунктирными линиями и включает в себя *наиболее важные внутриобъектные функции*, в том числе главную функцию.

С целью определения затрат на осуществление функций проводится анализ, результаты которого представляются в таблице 9.4.

Таблица 9.4 – Макет для определения затрат

Полное наименование функции	Виды исход. документов в течение года по функции	Виды входящих документов по функции	Подразделение откуда поступает документ или информация	Подразделение куда направляются обработанные документы	Необходимые технические средства	Кол-во техн. средств, их стоимость и доля амортиз. отчислений на выполн. ф-ции	Должности лиц, участв. в выполнении ф-ции, их оклады	Периодичность отработки документов или данных, кол-во раз в год	Затраты труда на ф-цию в год, часов	Затраты труда на ф-цию в год, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Данные, полученные в результате классификации функций и определении затрат систематизируются в таблицу 9.5.

Таблица 9.5 – Пример формулировки и классификации функции

№	Наименование функции			Вид функции: О – основная В – вспомогат. И – излишняя, несвойственная	Годовые затраты на осущ. функции, руб.
	глагол	существительное	дополнение к наименованию		
1	Разрабатывать	систему	оценки персонала	В	56 845
	...				

Следующим этапом формируется оперограмма, в которой анализируются функциональные взаимосвязи службы управления персоналом, для определения излишних или недостающих цепочек взаимодействия (таблица 9.6). В числителе обозначены существующие, а в знаменателе нормативные операции.

Таблица 9.6 – Макет схемы функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями

№	Наименование функции	Наименование структурного подразделения						
		Служба УП	Бухгалтерия	Технический отдел	Общий отдел	Отдел по работе с клиентами	Юридический отдел	Директор
1	Управлять мотивацией персонала	О О	С У,П	П У,П	П У,П	= У,П	П У,П	Р Р
	...							

Обозначенные в ячейках операции имеют следующее значение:

О – отвечает за выполнение функции (должна быть одна);

П – предоставляет информацию;

У – участвует в выполнении функции;

С – согласовывает документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает подготовленный документ (должна быть одна);

Прочерк – никак не участвует в реализации функции.

Далее необходимо, используя метод парных сравнений, путем экспертного опроса (см. материалы учебного пособия для практических занятий) определить степень значимости основных и отдельно – вспомогательных функций. В отдельных случаях можно пренебречь оценкой и вычислением коэффициента компетентности экспертов. Однако следует учесть степень согласованности мнений экспертов.

Метод сопоставления затрат и балльных оценок значимости (относительной важности) функций исходит из предположения о том, что *нормирующим условием* для распределения затрат служит *значимость функции*. Следовательно, если по какой-то из функций существует несоответствие значимости функции, полученной путем ранжирования, затратам на ее реализацию, рассчитанным по функционально - структурной модели, следует рассмотреть и попытаться устранить причины диспропорции.

При рассмотрении относительной важности функции определяется соответствие ей затрат на функцию в долях от суммарных затрат. Если рассматривается значимость функции, то определяется соответствие ей затрат в долях от затрат на вышестоящую функцию. Метод исследования

факторов снижения затрат по функциям исходит из того, что ожидаемая экономия за счет мероприятий ФСА определяется как *уровнем исходных затрат*, так и возможными *факторами их снижения*.

Для более наглядного представления полученных данных в диаграмме следует нормировать значения показателя – затраты на реализацию функции, выделив их доли в структуре общих затрат на персонал и определив одинаковую шкалу как для отображения затрат, так и для значимости функций.

Полученные данные о значимости функций и затратах на их осуществление наносим на график, представленный на рисунке 9.4. В идеальной системе значимость функции должна быть больше затрат, либо равна им. В случае равенства показателей затрат и значимости возникает «балансовая зона», которую следует анализировать дополнительно (на рисунке 9.4 обозначено желтым). И, конечно, объектом для дальнейших проектных решений станут функции, попавшие в зону дисбаланса: при больших затратах низкая значимость, или высокая значимость, а затрат нет, т.е. функция не выполняется. Они изображены на рисунке 9.4 красными цветом.

После оценки затрат на осуществление данной функции определяется качество выполнения функции. Уровень качества функций рассчитывается по формуле 9.1 (по А.Я. Кибанову) [8, с.270].

$$K_{к.ф.у.}=(K_1+K_2+K_3+K_4+K_5+K_6)/6, \quad (9.1)$$

где $K_{к.ф.у.}$ – коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления;

K_1 – коэффициент использования технических средств;

K_2 – коэффициент организации рабочих мест исполнителей функции;

K_3 – коэффициент нормирования труда исполнителей функции;

K_4 – коэффициент регламентации функций;

K_5 – коэффициент дублирования функций управления;

K_6 – коэффициент использования рабочего времени.

После расчета значений коэффициентов строится совмещенная диаграмма значимости функций и уровня их качества (рисунок 9.5). Значение среднего коэффициента качества функций на схеме отмечено пунктирной линией и показывает качество каких функции следует повышать в первую очередь.

На завершающем этапе анализа совмещенных диаграмм значимости функции и затрат (рисунок 9.4), значимости и уровня качества (рисунок 9.5) полученные данные вносят в таблицу 9.7.

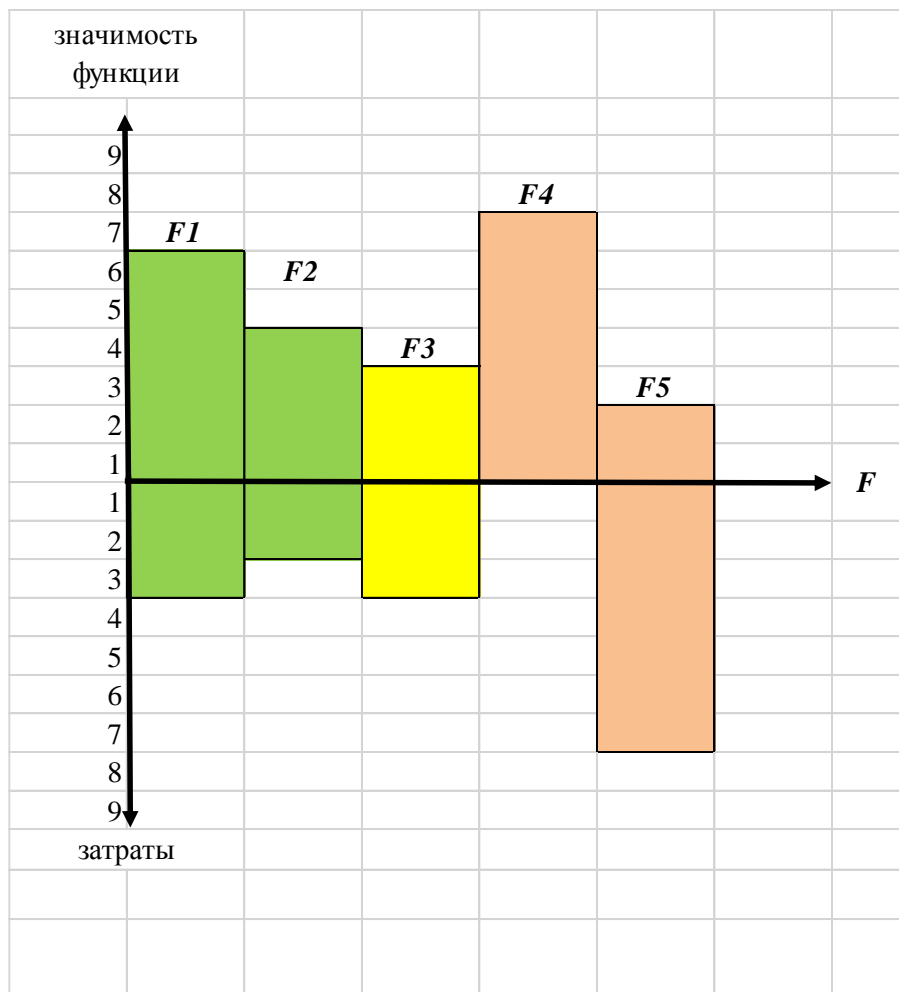


Рисунок 9.4 – Совмещенная диаграмма значимости функции и затрат

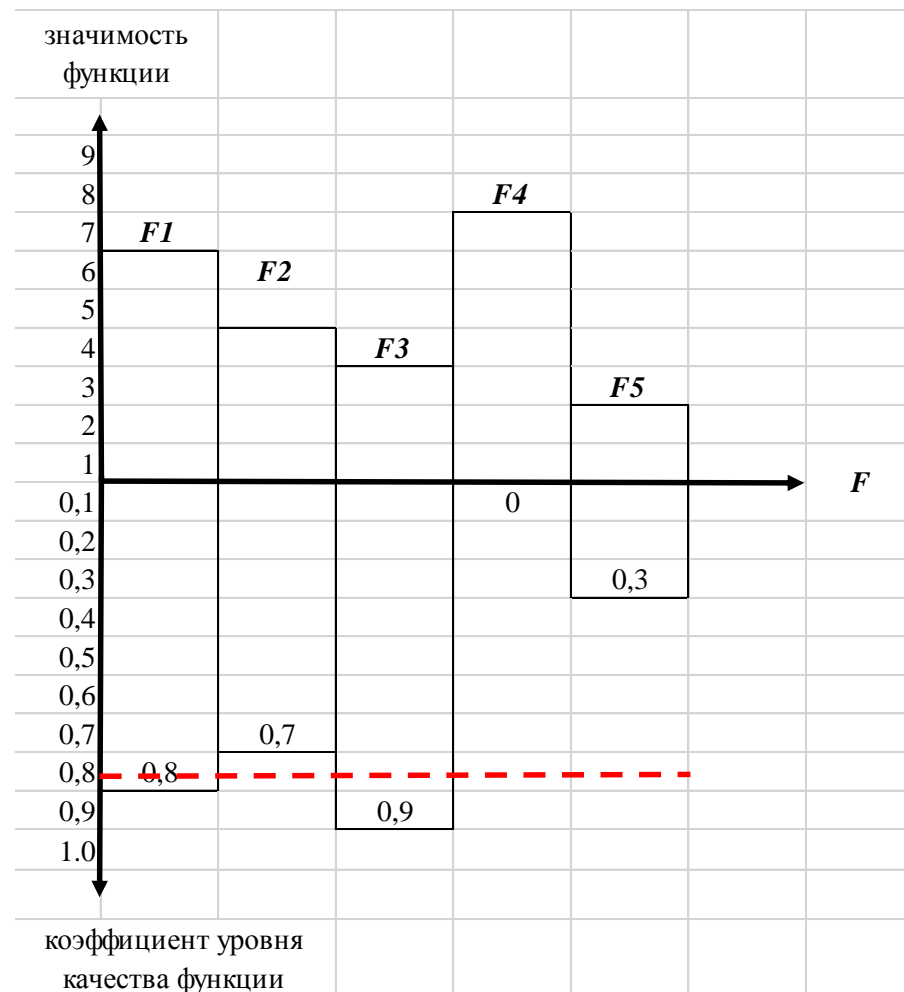


Рисунок 9.5 – Совмещенная диаграмма значимости функции и качества

Таблица 9.7 – Макет для анализ совмещенных диаграмм значимость/затраты и значимость/качество

№	Наименование функции	Значимость функции	Затраты на осуществление. функции, руб.	Комментарий	Коэффициент уровня качества	Комментарий	Рекомендации
1	<i>F1</i>	6	3 у.е	Уровень затрат сбалансирован со степенью значимости	0,8	Уровень качества достаточно высокий	Можно оставить функцию без изменений
2	<i>F2</i>	4	2 у.е.	Уровень затрат сбалансирован со степенью значимости	0,7	Уровень качества следует повысить	Необходимо повысить уровень качества без увеличения затрат
3	<i>F3</i>	3	3 у.е.	Уровень затрат сопоставим со значимостью	0,9	Уровень качества достаточно высокий	Сократить затраты, не снижая качество
4	<i>F4</i>	7	0 у.е.	Функция имеет важное значение, но не выполняется	0	Функция не выполняется	Организовать выполнение функции
5	<i>F5</i>	2	7 у.е.	Функция выполняется частично Затраты несоизмеримо велики	0,3	Уровень качества следует повысить	Организация полного выполнения функций. Следует значительно сократить затраты на выполнение данной функции и значительно повысить качество её выполнения

Таким образом, функциональный анализ позволяет *выявить* следующие типовые *нежелательные* эффекты:

- наличие функций *низкого* ранга;
- *малое* количество *полезных* функций у одного элемента;
- наличие *вредных* функций, недостаточный или избыточный уровень выполнения функций;
- параллельное или последовательное *дублирование* (полное или частичное) выполнения функций во времени несколькими элементами;
- *несогласованность* уровней выполнения функций объекта в целом.

С учетом выявленных в результате анализа качества функций, затрат на их реализацию, их значимости формулируются важнейшие задачи службы управления персоналом по совершенствованию своей деятельности. В общем виде задачи могут быть следующими:

- избавление от лишних и несвойственных службе функций;
- организация выполнения «западающих» функций;
- организация полного выполнения основных и вспомогательных функций;
- сокращение затрат на выполнение функций;
- повышение качества выполнения ... функции;
- совершенствование функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями на основе табл. 9.6;
- повышение уровня регламентации деятельности службы;
- цифровизация как отдельных элементов функций управления, так и цифровая трансформация бизнес-процесса управления персоналом.

Приоритетной для дальнейшего проектирования признается функция, у которой ожидается наибольшая экономия затрат.

Контрольные вопросы:

1. Поясните основные принципы метода ФСА.
2. Расскажите порядок проведения функционально-стоимостного анализа деятельности управленческого персонала.
3. Приведите примеры задач, которые можно решить с помощью ФСА.
4. Назовите основные этапы и их содержание рабочего плана проведения ФСА. Приведите пример.
5. Поясните на примере порядок построения функционально-стоимостной диаграммы FAST.

Лекция 10. Организация и проведение проектной части исследования

План лекции:

10.1 Определение корректирующих мероприятий в кадровом менеджменте.

10.2 Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.

10.3 Внедрение проектных мероприятий.

10.1 Определение корректирующих мероприятий в кадровом менеджменте

Используя результаты проведенного анализа и данные исследований существующей проблемы в кадровом менеджменте, необходимо сформулировать рекомендации и разработать корректирующие мероприятия.

Корректирующее мероприятие – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации. *Целью* планирования и внедрения корректирующих мероприятий является недопущение повторного возникновения несоответствий за счет реализации мер, направленных на устранение или снижение влияния причин выявляемых несоответствий.

Алгоритм поиска путей совершенствования кадрового менеджмента представлен на рисунке 10.1.

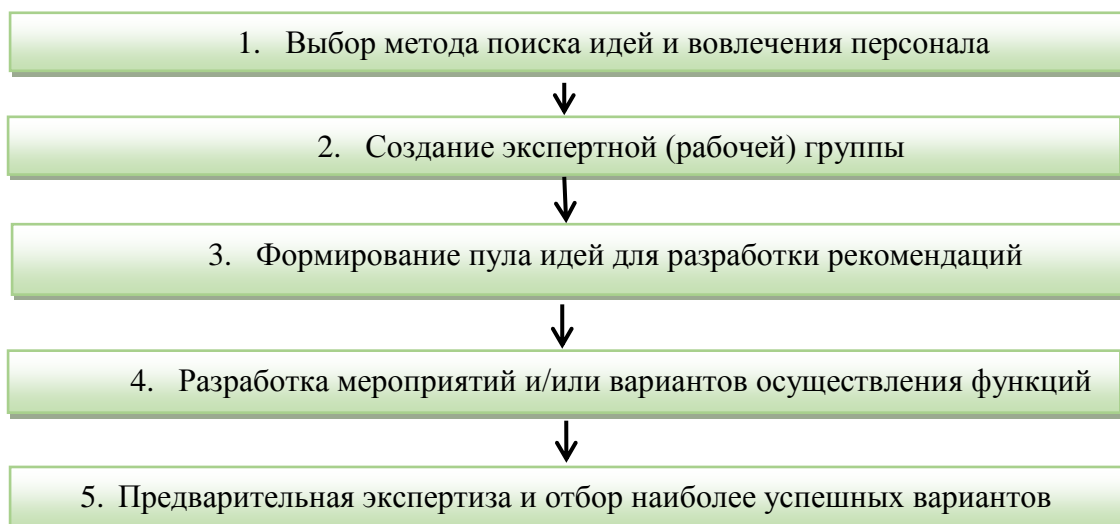


Рисунок 10.1 – Алгоритм поиска путей совершенствования кадрового менеджмента

Наиболее простые и часто применяемые методы поиска идей – метод «мозговой штурм» и метод вопросов.

В таблице 10.1 представлен примерный перечень вопросов для поиска идей по совершенствованию функций службы управления персоналом на основе ФСА.

Таблица 10.1 – Шаблон опросного листа для создания пула идей

№	Вопрос	Ответ
1	Какие функции, относящиеся к службе УП, не выполняются?	
2	Можно ли исключить или передать другому подразделению какую-нибудь функцию, выполняемую службой УП?	
3	Можно ли сократить затраты на выполнение какой-либо функции?	
4	Какие функции можно автоматизировать?	
5	Как изменятся затраты на выполнение функции в результате цифровизации?	
6	На сколько повысится качество выполнения функции в результате цифровизации?	
7	Каким иным способом можно осуществлять выполнение какой-либо функции?	
8	Как изменится уровень качества?	
9	Какие технические средства нужно приобрести для выполнения функции?	
10	Какие внешние и внутренние связи службы УП лишние / недостаточные?	
11	Какие входящие / исходящие документы и данные являются лишними / не поступают / поступают с опозданием?	
12	Как оптимизировать работу сотрудников службы и / или перераспределить?	
13	Следует ли изменить оргштатную структуру службы УП?	
14	Все ли сотрудники службы достаточно квалифицированы и эффективны?	
15	Освоение каких компетенций приведет к повышению эффективности?	
16	Что нужно изменить в процессах планирования, обеспечения и мотивации сотрудников кадровой службы?	
17	Какие нормативные и регламентирующие документы необходимо актуализировать или разработать?	

Возможно будут предложены несколько альтернативных вариантов решения проблем и реализации предлагаемых мероприятий. На данном этапе все варианты ответов фиксируются в карточках идей [8], проводится

оценка их экономической и организационной эффективности. Макет заполнения представлен в таблице 10.2.

Таблица 10.2 – Макет для заполнения карточки идей

№ варианта	Сущность варианта	Преимущества	Недостатки	Оценка	
				экономич.	организац.
1					
Заключение: ...					
2					
Заключение: ...					

В дальнейшем предложенные варианты прорабатываются с помощью *экспертов* или *лицом, принимающим решение (ЛПР)*, выбирается основная стратегия, строится эскизный план мероприятий и получают одобрение на разработку проекта. Выявленные проблемы и разработанные рекомендации по устранению несоответствий формализуются в шаблоне, пример которого представлен в таблице 10.3.

Таблица 10.3 – Рекомендации и мероприятия по решению проблем в кадровом менеджменте (пример)

Выявленные проблемы	Рекомендации по решению	Мероприятия	Документы
Низкая эффективность использования кадрового потенциала предприятия	Использование цифровых технологий с целью автоматизации части функций	Внедрение CRM-системы (система управления взаимоотнош. с клиентами)	– Приказ о внедрении CRM-системы – Положение о CRM-системе
Низкий уровень инновационной восприимчивости персонала	Разработка стратегии вовлеченности персонала в инновационную деятельность	Внедрение инициации предложений сотрудниками как инструмента по решению проблем и развитию	– Приказ о внедрении инициации предложений персонала – Положение о инициации предложений персонала
Несовершенство внутрифирменного маркетинга	Создание инструментов поощрения и мотивации творческого потенциала сотрудников	Разработка и внедрение системы поощрения и мотивации творческого потенциала сотрудников на основе кайдзен-предложений	– Приказ о внедрении системы поощрения и мотивации творческого потенциала персонала – Положение о системе поощрения и мотивации творческого потенциала персонала

Предлагаемые мероприятия целесообразно обсудить и согласовать со специалистами заинтересованных подразделений, руководителями. Описание корректирующих мероприятий следует выполнить подробно с применением схем, графиков, моделей, оперограмм, разработкой проектов предлагаемых положений, регламентов, процедур и отдельных операций.

10.2 Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала

Одним из эффективных инструментов управления проектом является *структура разбиения работ* (СРР). Она определяет какие работы необходимо выполнить для реализации проекта, и устанавливает единую структуру управления данными работами. СРР позволяет участникам проекта и всем заинтересованным лицам достигнуть четкого понимания конечных результатов проекта. Структура разбиения работ может быть формализована в виде многоуровневого списка или схемы, что делает ее более доступной и наглядной. СРР должна быть понятна, собирать проект в целом из отдельных работ, обеспечивать его управляемость при реализации и распределение ответственности по каждой работе.

Существуют несколько подходов к описанию СРР. Для задачи проектирования в кадровом менеджменте целесообразно использовать либо продуктовый подход, в котором мероприятия – это продукты; либо по жизненному циклу – поделив группы работ на предпроектную подготовку, проектирование и внедрение. Пример структуры разбиения работ представлен на рисунке 10.2 и в Приложении 10.А.

Перед тем, как приступить к декомпозиции работ по проекту, **следует изучить имеющиеся** нормативные документы, научную и периодическую литературу, касающиеся разрабатываемых мероприятий. Используя имеющийся опыт и полученную информацию, необходимо в рамках предложенных мероприятий определить ответственных за их реализацию, рассчитать трудозатраты и нормативное время выполнения работы. В таблице 10.4 представлен макет для сбора информация по планированию проектных работ.

Таблица 10.4 – Ресурсные затраты на реализацию проекта (шаблон)

Код	Наименование работы	t (время), дни	Трудозатраты	Назначенный персонал



Рисунок 10.2 – Пример структуры разбиения работ

Далее следует определить участников проекта и порядок выполнения работ. Примеры представлены в таблицах 10.5 и 10.6.

Таблица 10.5 – Трудовые затраты на реализацию проекта (шаблон)

№	Должность	Часовая (дневная) тарифная ставка
1	специалист по кадрам	...
2

Таблица 10.6 – Пример порядка работ по проекту

Обозначение операции	Операция	Предшественники	Длительность
A	2.1.1	–	2
B	2.1.2	A	3
C	2.1.3	B	1
I	2	3	4
D	2.1.4	C	4
E	2.1.5	D	3
F	2.1.6	D	2
G	2.2.1	–	4
H	2.2.2	–	2
I	2.2.3	G,H	3
J	2.2.4	G,H	2
K	2.2.5	I,J	2
L	2.3.1	–	2
M	2.3.2	L	3
N	2.3.3	L	3
O	2.3.4	L	3
P	2.3.5	M,N,O	2
Q	3.1.1	F,K,P	5
R	3.1.2	F,K,P	7
S	3.1.3	R	3
T	3.1.4	Q,S	5
U	3.1.5	Q,S	5
V	3.1.6	U	3
W	3.1.7	T,V	3
ИТОГО			72

Сетевой график проекта раскрывает его внутренние связи, служит основой для календарного планирования работ и использования оборудования, облегчает взаимодействие менеджеров и исполнителей.

Сетевая модель отображает взаимосвязи между операциями (работами, задачами) и порядок их выполнения (отношение упорядочения

или следования). Для представления операции используется *стрелка* (ориентированная дуга), направление которой соответствует процессу реализации проекта во времени. Отношение упорядочения между операциями задается с помощью событий – *узлов*. *Событие* определяется как момент времени, когда завершаются одни операции и начинаются другие. Начальная и конечная точки любой операции описываются парой событий, которые называют начальным событием и конечным событием.

После построения модели, рассчитывается *критический путь*. Он определяет непрерывную последовательность критических операций, связывающих начальное и завершающее событие сети.

Пример сетевого графика представлен на рисунке 10.3.

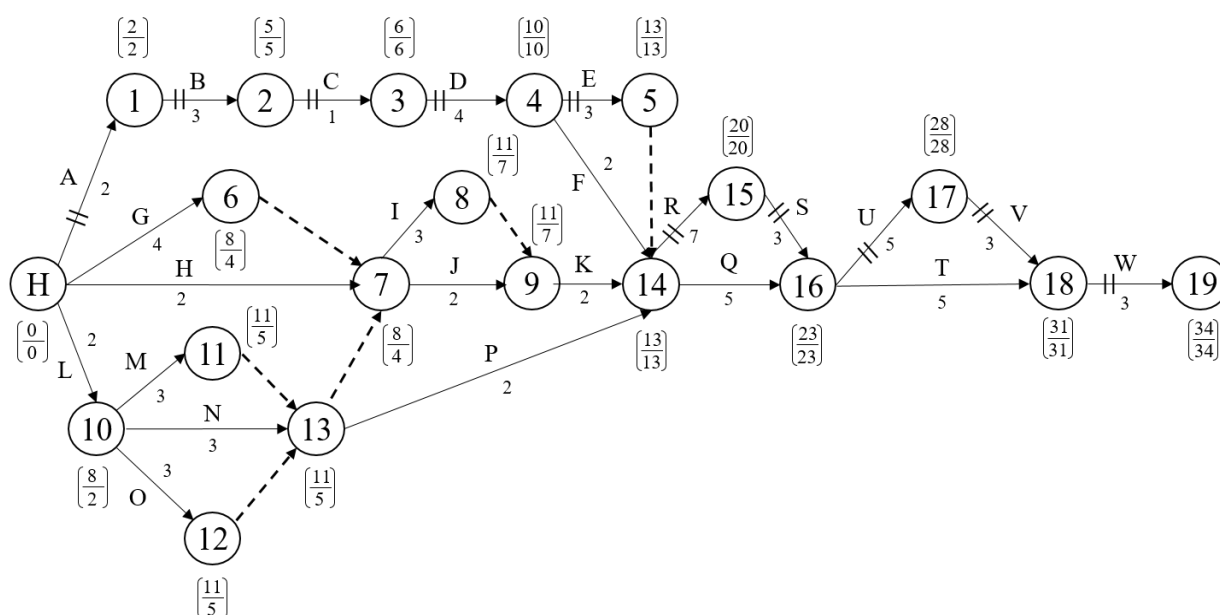


Рисунок 10.3 – Пример сетевого графика проекта

Рекомендуется отразить данный сетевой график в программе Microsoft Project.

Microsoft Project – это комплексное программное обеспечение – система управления проектами и способ оптимизации управления портфелями, который позволяет планировать и контролировать проектную деятельность организаций. Применение программных продуктов дает возможность отслеживать в любое время в оперативном режиме исполнение проекта, вносить при необходимости изменения и принимать управленческие решения.

Таким образом, данный этап проектирования заключается в структурировании работ путем разделения их на задачи и подзадачи, определение критического пути (задач, длительность которых

существенно влияет на длительность реализации всего проекта), построении сетевого графика и календарного плана, назначении ресурсов, контроле загрузки ресурсов и выполнения работ.

10.3 Внедрение проектных мероприятий

Процесс внедрения проектных мероприятий предполагает материально-техническую подготовку к внедрению; социально-психологическую, профессиональную подготовку управленческого персонала; опытное внедрение, стимулирование и контроль за процессом внедрения; оценку внешних и внутренних рисков; расчет фактического социально-экономического эффекта; тиражирование успешных практик.

Следует выполнить прогнозирование эффектов от внедрения корректирующих мероприятий, рассчитать предполагаемое изменение величины затрат и повышение уровня качества выполняемых функции в кадровом менеджменте. Примеры приведены в таблицах 10.7 и 10.8.

Таблица 10.7 – Пример прогнозирования эффектов от внедрения

Мероприятия	Результаты после реализации мероприятий
Внедрение CRM-системы (система управления взаимоотношениями с клиентами)	<ul style="list-style-type: none"> – повышение мотивированности персонала; – экономия финансовых средств – уменьшение загруженности сотрудников – ускорение работы сотрудников, вследствие экономия рабочего времени; – повышение контроля за результатами деятельности сотрудников; – возможность направить сэкономленные финансовые и временные ресурсы на развитие кадрового потенциала
Разработка стратегии вовлеченности персонала в инновационную деятельность	<ul style="list-style-type: none"> – повышение производительности труда; – рост вовлеченности персонала в инновационную деятельность; – повышение инновационной активности персонала; – рост уровня восприимчивости сотрудников к информации о новшествах, известному передовому опыту и инновациям; – увеличение сотрудников, стремящихся к самосовершенствованию с целью принятия инноваций
Создание инструментов поощрения мотивации творческого потенциала сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – уменьшение сопротивления изменениям; – повышение количества предлагаемых сотрудниками инновационных идей; – рост сотрудников, принимающих участие в инновационной деятельности, в общем количестве работников организации; – обеспечение эмоционального комфорта сотрудникам для осуществления творческой деятельности

Таблица 10.8 – Фрагмент изменения затрат и уровня качества функций службы УП в результате внедрения мероприятий

№	Наименование функции	Затраты/коэфф уровня качества		Годовая экономия или доп. затраты (+ или -), руб.
		до внедрения	после внедрения	
1	Управлять мотивацией персонала	<u>56 542 руб.</u> 0,8	<u>46 542 руб.</u> 0,9	+ 10 000
2	- 4 500
	...			
	Итого			+ 5 500

Обязательным документом является план-график внедрения мероприятий (таблица 10.9).

Таблица 10.9 – Фрагмент плана графика внедрения проектных мероприятий

№	Мероприятие	Дата внедрения	Ответств. исполнит.	Соисполн.	Место внедр.	Экономия от внедрения	Прим.

Разрабатываемые корректирующие мероприятия должны носить системный характер, а не быть разовыми. Например, это может быть годовой план работы с персоналом; внедрение модели компетенций или программного продукта, проектирование системы мониторинга; разработка дорожной карты, чек-листов и т.п.

Дорожная карта (Roadmap) перечень ключевых шагов, которые команда собирается предпринимать для развития или продвижения продукта, описание способов и инструментов, посредством которых будут достигнуты поставленные цели с указанием конкретных сроков и ответственных.

Дорожная карта со временем может претерпевать изменения, необходимость которых возникает в ходе реализации проекта. Познакомившись с таким документом, пользователь наглядно видит, что компания уже успела сделать, на каком этапе она находится на текущий момент и каковы ее планы на будущее.

Формы представления дорожных карт могут быть различными. Например, для служб ГМУ рекомендована карта, представленная на рисунке 10.4. Дорожная карта на рисунке 10.5, разработана в Excel и имеет возможность визуализации и синхронизации процессов.

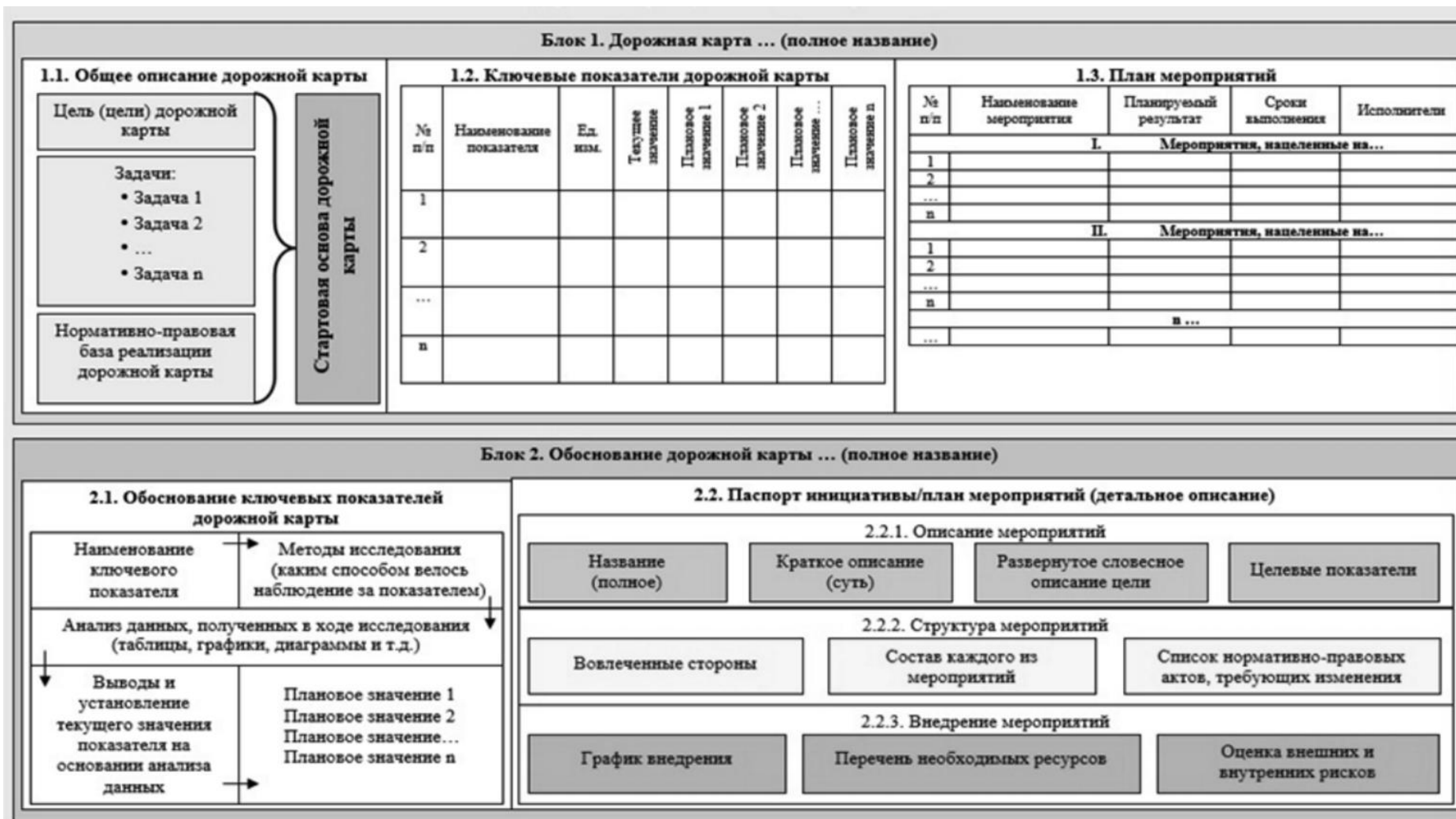


Рисунок 10.4 – Макет дорожной карты

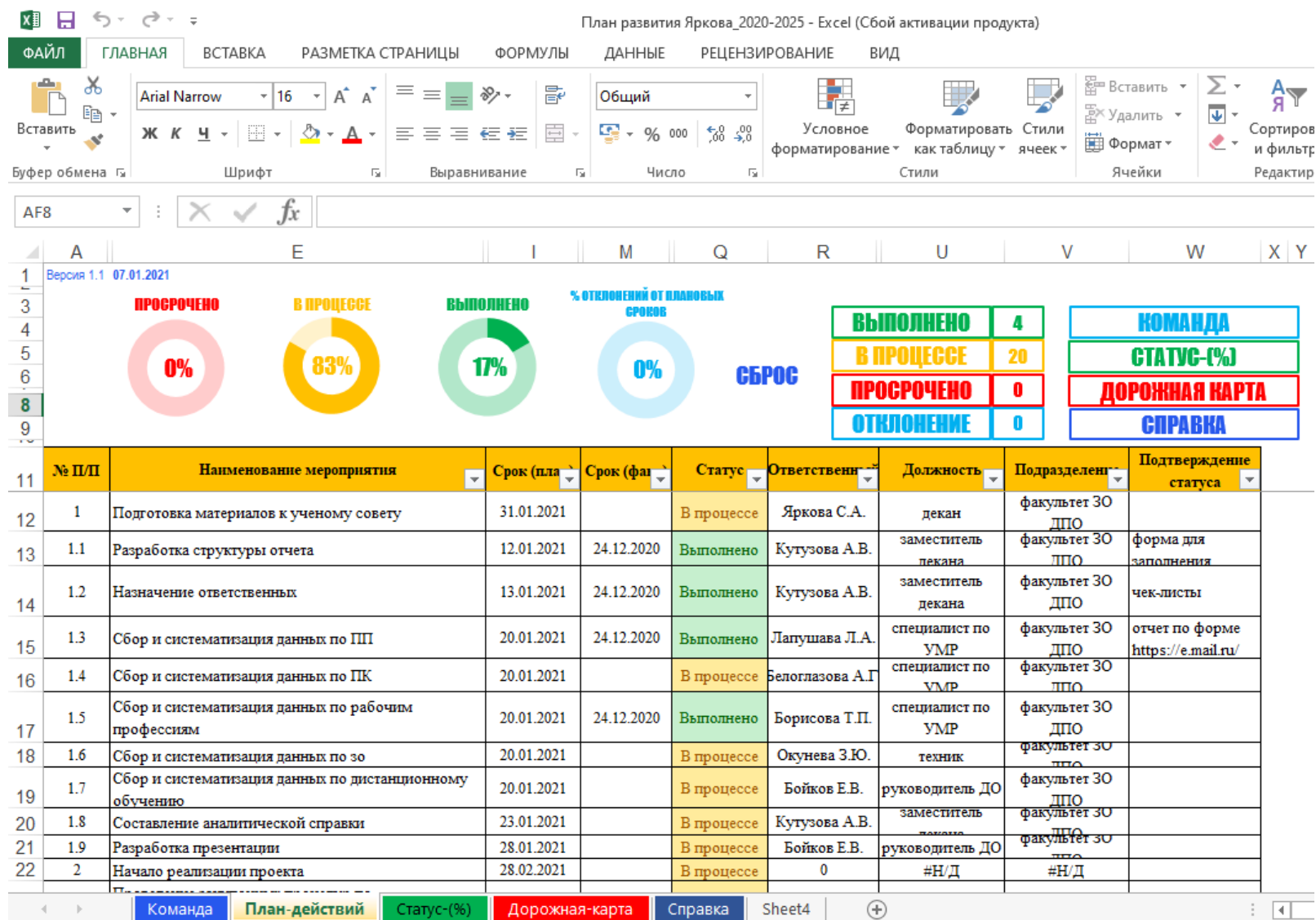


Рисунок 10.5 – Пример реализации дорожной карты в Excel





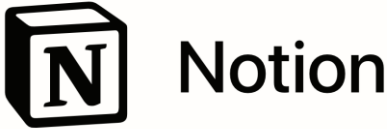


Способы создания дорожной карты:

- электронные таблицы Excel;
- презентация;
- специальные сервисы.

Воспользовавшись специальными сервисами для управления дорожными картами с соответствующим функционалом, можно добиться синхронного обновления «дорожки» у каждого члена команды; качественной визуализации; привязки процессов к глобальной стратегии, сотрудничества с заинтересованной аудиторией и интегрироваться с другими системами. Наиболее популярные приложения и сервисы, которые помогают создавать дорожные карты и планировать работу, представлены в таблице 10.10.

Таблица 10.10 – Сервисы и программы для планирования и составления дорожных карт

Название, логотип программы	Назначение
1	2
	<p>Сервис дорожных карт развития проекта. Показывает задачи с наглядным распределением времени, позволяет оперативно планировать дела, проводить спринты</p>
	<p>Полнофункциональная система управления проектами для Agile команд. Систематизация проектных досок, отслеживание времени и прогресса, система отчетов и организация коммуникации внутри команды</p>
	<p>Набор основных функциональных блоков в продукте Битрикс24 возможно разделить на 4 основные группы: коммуникации, CRM, проектная деятельность (модуль «Задачи и проекты») и бизнес-процессы</p>

1	2
	<p>ClickUp — платформа производительности, которая обеспечивает управление задачами, предлагает заметки, напоминания, цели, календарь, расписание и почтовый ящик</p>
<p>Mindmap</p> 	<p>Программа для создания ментальных карт, проведения мозгового штурма, создания дорожных карт, презентаций Интеллект-карта (ментальная карта, mindmap, майнд-карта) — древовидная схема, которая изображает некие объекты (например, идеи, задачи, тезисы) и связи между ними; помогает структурировать и визуализировать различную информацию, а также сам процесс мышления, генерации идей.</p>
	<p>Favro - приложение для планирования и реализации функций: «Trello», «Гибкое управление проектами» и «Горизонтальные дорожки»</p>
	<p>Monday.com — рабочая среда Work OS, которая полностью обеспечивает потребности удаленной командной работы</p>
	<p>Notion: заметки и списки дел, документы и таблицы, канбан-доски и базы знаний — здесь есть всё, с чем нам приходится иметь дело ежедневно.</p>
	<p>Toggl Plan (ранее Teamweek) — сетевое решение для планирования задач, планирования проектов и управления командой.</p>
	<p>Trello — программа по организации личных дел и бизнеса.</p>

Дорожное картирование связывает между собой ожидание от идеи, стратегию и план развития процесса и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее». Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии и пути развития, но и их рентабельность, что позволяет выбирать

оптимальные пути достижения с точки зрения экономической эффективности и рентабельности предприятий и процесса в целом.

Предполагается, что в результате внедрения предложенных проектных мероприятий некоторые финансовые показатели деятельности предприятия, связанные с деятельностью персонала, изменятся в положительную сторону. Значит, предложенные проектные мероприятия позволят экономить средства предприятия и принесут дополнительную прибыль.

Контрольные вопросы:

1. Объясните алгоритм поиска идей и правила применения метода «мозгового штурма».
2. Составьте опросный лист для сбора идей по теме своей работы. Заполните карточки идей.
3. Поясните отличия рекомендаций от мероприятий. Приведите примеры.
4. Назовите основные пакеты работ по предлагаемым Вами мероприятиям. Какие авторы и в каких источниках приводят примеры успешной реализации подобных мероприятий.
5. Опишите порядок построения сетевой модели и расчёта времени на реализацию проекта.

Лекция 11. Проектирование деятельности по обеспечению персоналом

План лекции:

- 11.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по обеспечению персоналом.
- 11.2 Пример проектирования деятельности по обеспечению персоналом.

11.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по обеспечению персоналом

Согласно профессиональному стандарту 07.003 Специалист по управлению персоналом, утвержденному приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н, в рамках осуществления деятельности по обеспечению персоналом выполняются следующие трудовые функции:

- сбор информации о потребностях организации в персонале;
- поиск, привлечение, подбор и отбор персонала;

– администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом.

При проектировании данной деятельности необходимо оценить эффективность действий, представленных в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Перечень возможных направлений исследования деятельности по обеспечению персоналом

Трудовая функция	Трудовые действия, которые требуется оценить
1	2
сбор информации о потребностях организации в персонале	Анализ планов, стратегии и структуры организации
	Анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах
	Анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах
	Формирование требований к вакантной должности (профессии, специальности) и их коррекция
	Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности)
	Информирование и консультирование руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом
поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	Поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности)
	Размещение сведений о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации
	Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами
	Проверка информации о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности)
	Проведение собеседований и встреч с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи
	Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)
	Подготовка предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала
	Информирование и консультирование руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала с оценкой затрат

1	2
администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом
	Ведение информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах
	Документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности), информирование кандидатов о результатах отбора
	Подготовка запросов о кандидатах в государственные органы, в случаях, предусмотренных действующим законодательством и обработка предоставленных сведений
	Подготовка и обработка уведомлений в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
	Сопровождение договоров по обеспечению организации персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению

Планирование персонала (кадровое планирование) – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Различают два вида планирования персонала:

- структурно (организованно) обусловленное планирование персонала;
- персонифицированное планирование персонала.

Определение потребности в персонале – это система комплексных действий, направленных на *обеспеченность* персоналом в достаточном количестве и качестве имеющихся вакантных мест на разные периоды времени; создание максимально эффективной системы подбора и обучения персонала; является основной задачей планирования

Брутто-потребность в работниках одной профессиональной и квалификационной категории – это их количество, одновременно привлекаемое к производственной деятельности. *Нетто-потребность* рассчитывается как разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории.

При определении потребности в персонале используются следующие **методы**:

– установление *функциональных зависимостей* между параметрами деятельности предприятия (временные характеристики производственной программы предприятия и существующие нормы обслуживания) и потребностью в персонале;

– *экстраполирование* – предполагает расчет будущей потребности в персонале на основе прошлых потребностей;

– *регрессионный анализ* – позволяет определить потребность в персонале, если установлены регрессионные зависимости между численностью персонала и какими-либо параметрами предприятия и известны значения этих параметров в тот момент, для которого нужно определить численность персонала.

Факторы, влияющие на потребность в персонале:

a) *рынок труда* (демографическая ситуация, уровень безработицы, спрос и предложение на рынке труда в различных отраслях, качество работы учебных заведений в области подготовки специалистов, вовлеченность службы занятости в процессы по подготовке кадров и т.д.);

b) *развитие технологий, цифровая трансформация бизнес-процессов* упрощает человеческий труд и приводит к изменению его содержания, к необходимости формирования новых компетенций работников;

c) *изменение законодательства и нормативов* в области занятости и охраны труда, поскольку именно эти две сферы непосредственно касаются деятельности персонала;

d) *кадровая политика конкурентов*;

e) *цели развития организации*;

f) *финансовые ресурсы*;

g) *имеющийся кадровый потенциал*.

В результате проведения мероприятий по совершенствованию деятельности по обеспечению персоналом и повышению эффективности кадрового планирования можно получить следующие *эффекты*:

– организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности;

– тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает определить эффективные способы управления ими;

– организация может избежать как кадрового избытка, так и дефицита;

- выработка аргументированной, взвешенной позиции к кадровому потенциалу;
- обоснованные управленческие решения по вопросам обучения, развития персонала и обеспечения преемственности руководства;
- позволит избежать дублирования усилий работников организации и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении.

11.2 Пример проектирования деятельности по обеспечению персоналом

В качестве учебного примера предлагается тема «Совершенствование *процесса подбора* персонала».

Исходя из анализа темы определена структура работы и ее основные элементы.

Введение

1 Теоретические основы процесса подбора персонала

1.1 Сущность и содержание процесса подбора персонала

1.2 Процессы подбора персонала: зарубежный и отечественный опыт

1.3 Методики оценки эффективности процесса подбора персонала

2 Анализ кадрового менеджмента в ООО «...»

2.1 Общая характеристика ООО «...»

2.2 Анализ кадрового потенциала и трудовых показателей ООО «...»

2.3 Оценка эффективности процессов подбора персонала в ООО «...»

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ООО «...»

3.1 Описание мероприятий по совершенствованию процесса подбора персонала

3.2 Внедрение корректирующих мероприятий и оценка рисков

3.3 Оценка социальной и экономической эффективности предлагаемых решений

Заключение

Список использованных источников

Приложение А. Предлагаемая организационная структура

Приложение Б. Алгоритмы процесса подбора персонала to be / to do

Приложение В. Разработанная модель компетенций

Приложение Г. Структура разбиения работ

В качестве объекта исследования выбран *персонал ООО «...»*.

Предмет исследования – *процесс подбора* персонала.

Цель исследования – совершенствование процесса подбора персонала ООО «...».

Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

- а) изучение теоретических аспектов процесса подбора персонала;
- б) анализ кадрового менеджмента в ООО «...»;
- в) разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ООО «...».

Далее рассмотрим теоретические аспекты данной темы. Остановимся на трактовке основополагающего понятия как «подбор персонала». В таблице 11.2 приведены различные трактовки данного термина как от отечественных, так и зарубежных исследователей области «управления персоналом».

Таблица 11.2 – Подходы к определению понятия «подбор персонала»

Автор	Определение понятия «подбор персонала»	Ссылка на источник
Кибанов А.Я. (2015 г.)	«... – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, с другой.»	[Кибанов А.Я. Основы управления персоналом - 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2015. - 304 с.]
Мордовин С.К. (2012 г.)	«... - это процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале, то есть как достаточно узкую процедуру.»	[Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / М. Армстронг пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 832 с.]
Валиуллина Н.Р. (2010 г.)	«... - это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно- правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию.»	[Валиуллина Н. Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие / Н. Р. Валиуллина. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2010. - 127 с.]

Автор	Определение понятия «подбор персонала»	Ссылка на источник
Шекшня С.В. (2002 г.)	«... - это привлечение работников через систему объявлений для образования предварительной совокупности кандидатов, однако данный автор ограничивает методы привлечения кандидатов только объявлениями, что представляется не совсем верным.»	[Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.]
Кравченко К.А. (2003 г.)	«... - это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка кандидатов, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.»	[Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: история и современность. Управление персоналом. 2007. № 12.]

Анализируя приведенные трактовки понятия «подбор персонала» разных авторов, можно отметить, что оно в себя включает не только непосредственное заключение контракта с сотрудником, но и целый комплекс мероприятий, направленных на определение долгосрочной потребности в персонале, выработку кадровой политики привлечения персонала компании (поиск потенциальных работников, отбор, оценку и процесс принятия решения по тому или иному кандидату и др.).

Обобщив проанализированные определения, автором в рамках данного исследования предложена трактовка определения «подбор персонала» – это бизнес-процесс, формирующийся в соответствии с потребностями рынка труда и являющийся основной обязанностью кадровых агентств и специализированных Интернет-сайтов.

Применение бизнес-процесса по подбору персонала значительно облегчает подбор кандидатов и укомплектование штата предприятия качественными сотрудниками, «работа по шаблону» снижает риск выбора «не того» кандидата, происходит снижение затрат на его обучение или переобучение.

По мнению М. Армстронга, «конечная цель процесса подбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами

нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах» [X, с.7–8]. Исходя из данного понимания цели, *эффективность подбора персонала* имеет два значения.

С одной стороны, это экономичность (ресурсоотдача), при которой эффективность определяется как отношение затрат к полученным результатам и выражает экономичность использования средств и ресурсов. Чем меньше затраты позволяют получать один и тот же результат, тем эффективность выше.

С другой стороны, эффективность как результативность, т. е. эффективность определяется как достижение максимального эффекта на основе использования доступных ограниченных ресурсов.

Для оценки эффективности подбора кандидатов на работу можно использовать несколько показателей, оценивающих экономическую эффективность и/или результативную эффективность [X, с.7–8], представленных на рисунке 11.1.

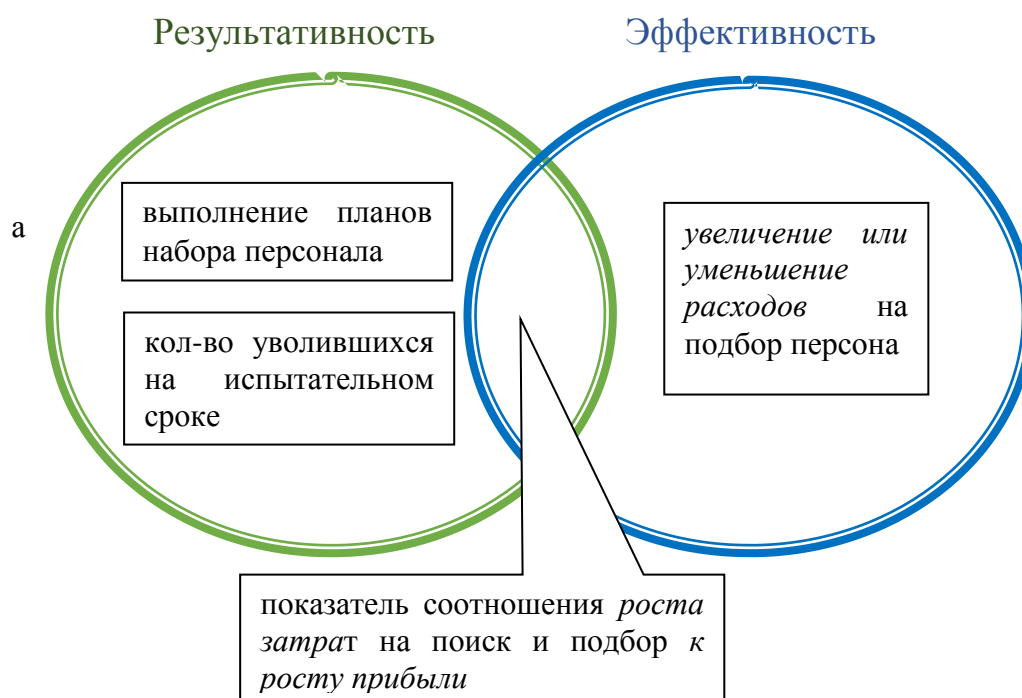


Рисунок 11.1 – Показатели оценки эффективности и результативности подбора персонала

На стратегическом уровне устанавливаются показатели эффективности подбора персонала, представленные в таблице 11.3 [X, с.7–8].

Таблица 11.3 – Показатели эффективности подбора персонала на стратегическом уровне

№	Показатель	Формула расчета	Назначение
1	Коэффициент закрываемости	Соотношение открытых и закрытых вакансий за период	Отражает своевременность подбора персонала и сам факт наличия «требуемого материала»
2	Стоимость подбора	Удельные затраты, руб.	В большей степени показывает «входную цену» каждого кандидата
		Общий бюджет, руб. и % от корпоративных затрат	Общий бюджет подбора интересен с точки зрения анализа структуры корпоративных затрат
3	Качество подбора	Уровень соответствия требованиям заявки	Основа для увеличения кадрового потенциала
		Доля прошедших испытательный срок	Основа для анализа возможных проблем
4	Уровень текучести кадров	Отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период	Основа для анализа движения рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником
5	Удовлетворенность руководителей подразделений процессом подбора персонала	% удовлетворенных руководителей подразделений нанятыми специалистами	Отражает эффективность процесса поиска и отбора сотрудников в конкретные структурные подразделения организации
		% удовлетворенных руководителей подразделений процессом поиска и отбора персонала	

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Нормативные сроки и стоимость подбора зависят от отрасли и конкретного региона (точнее, экономической ситуации в нем), а также от уровня вакантной должности. Значение коэффициента закрываемости за период, тоже зависит от категорий подбираемого персонала [X, с.7–8].

В таблице 11.4 приведены среднестатистические данные эффективности процесса подбора исследуемой организации и нормативные сроки подбора кандидатов на вакансию.

Таблица 11.4 – Рекомендуемые значения для оценки эффективности подбора персонала

Стоимость подбора персонала*			
Категории персонала	Удельные затраты**		
	2018-2019 гг.	2020 г.	
		руб.	% , (+,-)
Руководители	?	?	?
Специалисты	?	?	?
Служащие	?	?	?
Рабочие квалифицированные и неквалифицированные	?	?	?
*В стоимость не включены затраты на заработную плату сотрудников отдела кадров, трудозатраты и т.п.			
**Затраты на единицу при условии, что подбор полностью осуществляется внутренними специалистами.			
Нормативные сроки подбора			
Категории персонала	Количество рабочих дней		
Топ-менеджер	60-126		
Руководители среднего звена	60-90		
Специалисты	60		
Служащие	10		
Рабочие	5		
Средние показатели закрываемости			
Ежемесячный коэф. закрытия	>75%		
Коэф. закрытия за год	>95%		
Коэф. закрытия по срокам	>90%		

Для объективной проверки протекания бизнес-процессов подбора персонала, аудит необходимо выполнять строго по установленному плану, который представлен в таблице 11.5.

Таблица 11.5 – План проведения аудита процесса подбора персонала

№	Этапы аудита	Методы	Источники
1	Опросить руководителей подразделений	Интервью, консультирование	Руководители подразделений

№	Этапы аудита	Методы	Источники
2	Изучить документы системы найма	Сравнительный анализ	Должностные инструкции, личные дела сотрудников, заявки на подбор кандидатов
3	Проверить выполнение поиска, привлечения и оценки кандидатов	Наблюдение, анализ	Алгоритм бизнес-процесса подбора; Отчеты по закрытым вакансиям; Оценочные листы кандидатов; Анкеты для соискателей
4	Рассмотреть процесс оформления трудовых отношений	Наблюдение, анализ	Трудовой кодекс РФ; Отдел кадров; Табель прохождения инструктажа; Приказы; Трудовые договоры
5	Оценить эффективность системы	Расчет показателей эффективности	Отраслевые нормы; Отчеты по движению персонала; Затраты на найм; Скорость закрытия вакансий

На основании вышесказанного можно отметить, что для устранения возможных проблем в исследуемом объекте, а также, вследствие эффективного проведения оптимизации процессов подбора персонала, необходимо выполнить ряд условий, среди которых стоит выделить проведение комплексного аудита исследуемого процесса и измерение эффективности представленных ключевых показателей.

Такая оценка позволит выявить несоответствия в процессе подбора персонала, в результате которой определить круг рекомендаций по устранению выявленных проблем и перейти к новому уровню функционирования организации.

Первая часть исследования должна отвечать на вопросы: ***что является предметом исследования; какова сущность понятия и его структура; из каких элементов состоит предмет исследования; какими методиками могут быть оценены данные элементы; какова программа (алгоритм) проведения исследования.***

Во второй части был представлен существующий бизнес-процесс «Обеспечение трудовыми ресурсами ООО «...», включающий следующие подпроцессы:

- а) определение потребности в персонале в соответствии с объемами работы и технологической потребностью;
- б) подбор, прием и перераспределение персонала;
- в) анализ количественного и качественного состава трудовых ресурсов.

Описание бизнес-процесса обеспечения трудовыми ресурсами ООО «...» приведено в таблице 11.6.

Таблица 11.6 – Описание бизнес-процесса обеспечения трудовыми ресурсами

Подпроцесс		Функции подпроцесса	
Код	Имя	Код	Имя
1	2	3	4
1	Определение потребности в персонале в соответствии с объемами работы и технологической потребностью	1.1	Расчет численности персонала
		1.2	Разработка проекта штатного расписания, предложений по внесению изменения в штатное расписание
		1.3	Согласование проекта штатного расписания в аппарате управления
		1.4	Утверждение штатного расписания генеральным директором
		1.5	Внесение данных по штатному расписанию в ЕК АСУТР
2	Подбор, оценка, прием и перераспределение персонала	2.1	Подбор, прием и перераспределение персонала номенклатуры генерального директора
		2.1.1	Подбор персонала номенклатуры генерального директора из внутренних источников
		2.1.2	Подбор персонала номенклатуры генерального директора из внешних источников
		2.1.3	Согласование приема (перевода) персонала номенклатуры генерального директора в ООО «...»
		2.1.4	Оформление приема (перевода) персонала номенклатуры генерального директора в ...
		2.2	Подбор, прием и перераспределение персонала номенклатуры начальника отдела
		2.2.1	Подбор персонала номенклатуры начальника отдела из внутренних источников.
		2.2.2	Подбор персонала номенклатуры начальника отдела из внешних источников
		2.2.3	Согласование ходатайства о приеме персонала номенклатуры начальника отдела из внешних источников генеральным директором
		2.2.4	Оформление приема (перевода) персонала номенклатуры начальника отдела
		2.3	Оформление временного перевода сотрудников в другие отделы
3	Анализ количественного и качественного состава трудовых ресурсов	3.1	Анализ обеспечения ООО «...» трудовыми ресурсами
		3.1.1	Формирование аналитической отчетности по обеспечению трудовыми ресурсами в разрезе категорий персонала, основных профессий, участков
		3.1.2	Разработка и подготовка предложений руководству

1	2	3	4
			отдела и ООО «...» по обеспечению депо трудовыми ресурсами или мероприятий по оптимизации персонала
		3.2	Анализ показателей использования трудовых ресурсов
		3.2.1	Формирование отчетности по качественному составу трудовых ресурсов в разрезе категорий персонала, основных профессий (движение персонала, текучесть кадров, квалификационные показатели, качественный состав)
		3.2.2	Разработка и подготовка предложений руководству отдела и ООО «...» по оптимизации качественного состава трудовых ресурсов

На рисунке 11.2 приведена схема бизнес-процесса подбора персонала и анализа количественного и качественного состава трудовых ресурсов в ООО «...» «как есть».

Вариант1. Средний срок закрытия вакансии по основным профессиям в N году составил: слесарь по ремонту – 10 дней; электрогазосварщик – 7 дней; токарь – 15 дней. По предприятию средний срок закрытия вакансии составил 10,7 дней.

Затраты на подбор персонала в N году составили:

- на одного кандидата сотрудник тратит не менее шести часов в месяц, зарплата сотрудника составляет 42 450 рублей, стоимость одного часа его работы равна 265,31 рублям (42 450 рублей: 20 дней * 8 часов). Шесть часов работы стоят 1 591,88 рублей (265,31 рублей * 6 часов), в среднем за месяц рассматривалось 8 кандидатов, чтобы выбрать того, кто нужен. Значит, сумма вырастает до 12 735,04 рублей (1 591,88 рублей * 8 человек), а количество часов достигает 42, в N году было затрачено 152 821,48 рублей.

Подводя итоги можно выделить следующее:

– несмотря на увеличение выпуска продукции, увеличение доходов предприятия к уровню N-1 года, произошло снижение производительности труда и среднесписочной численности работников предприятия, увеличение расходов в части материальных затрат;

– содержание численности работников, по основным профессиям за последние три года не стабильно, и постоянно варьируется, данный показатель указывает на то, что на предприятии существует текучесть кадров по основным профессиям слесарь по ремонту, электрогазосварщик;

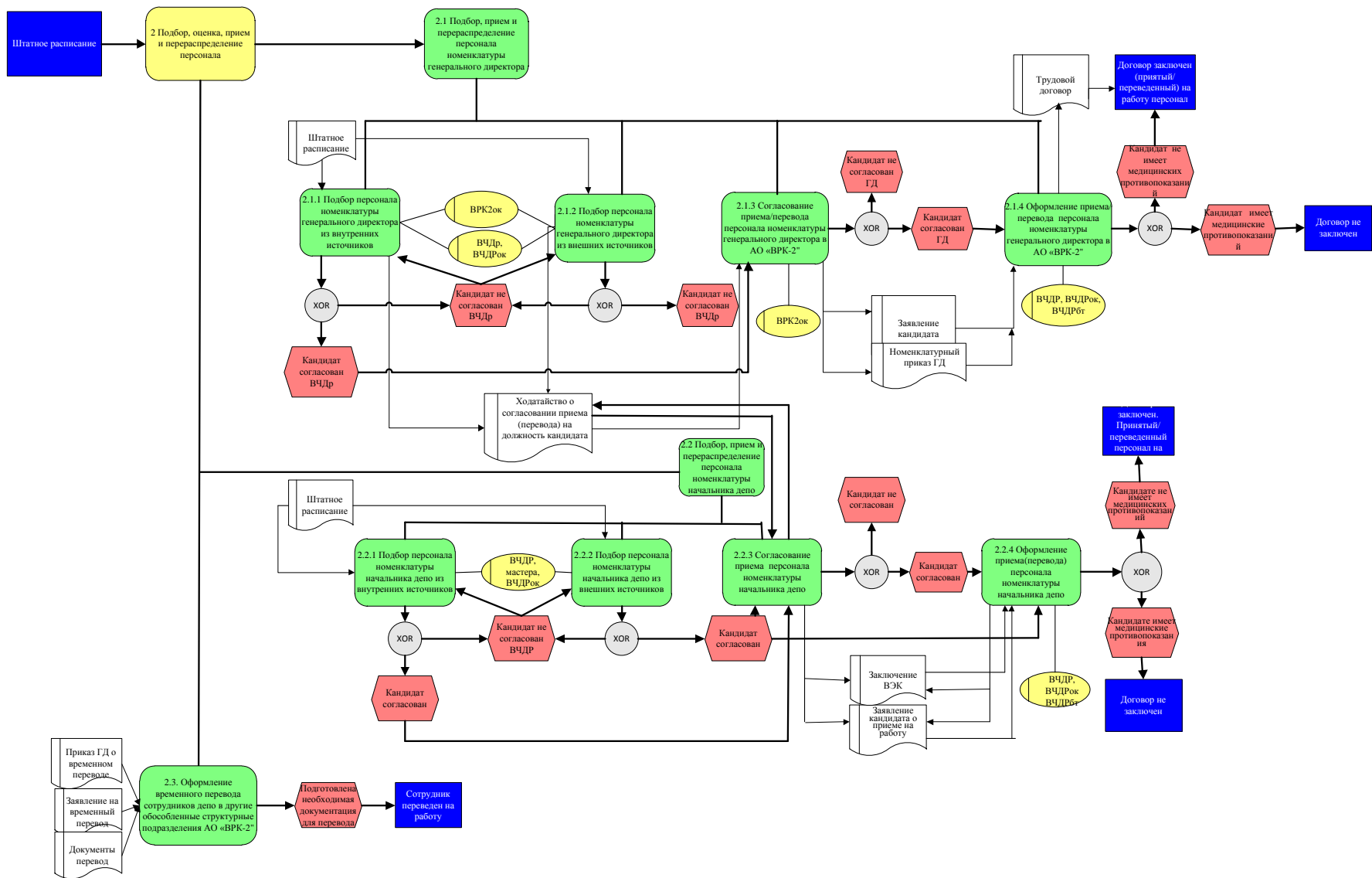


Рисунок 11.2 – Модель процесса «Прием, подготовка и перераспределение персонала» (как есть)

– на предприятии происходит увольнение квалифицированных сотрудников, что приводит к образованию новых вакансий, подбору персонала, не соответствующего требованиям стандарта по кадровой работе, что в свою очередь неблагоприятно сказывается на его стабильной работе;

– за последние три года на предприятии произошло изменение численности штата по возрастному признаку, средний возраст сотрудников в N году составил 38,2 года, штат предприятия «повзрослел» и из этого следует, что возрастная структура персонала заметно влияет на психосоциологический климат в коллективе предприятия. На фоне взросления коллектива и необходимости высвобождения возрастного персонала, при формировании кадрового потенциала предприятия следует обратить внимание на подбор сотрудников с профильным образованием, чтобы снизить затраты на обучение вновь принятых сотрудников.

Вариант 2.

Таблица 11.7 – Сопоставление ключевых показателей эффективности подбора персонала на стратегическом уровне

№	Показатель	Значение ООО «...»		Отрасл ь	Процент отклонений
		2019	2020		
HR-показатели					
1	Текучесть кадров, %	5,17	5,75 ↑	6,7%	16,5%
2	Текучесть по инициативе работодателя, %	4,3	4,7 ↑	3,0%	36,2%
3	Процент постоянного состава персонала	91,73	89,04 ↓	90,0%	1,1%
Процессные показатели					
4	Среднее время заполнения 1 вакансии, дни	21	25 ↑	17	8
5	Среднее значение конкурса на место среди внешних кандидатов, чел/место	25:1	29:1 ↑	22:1	7
Ресурсные показатели					
6	Количество открытой вакансии на 1 специалиста по подбору	1:13	1:15 ↑	1:8	7
7	Количество вакансий, закрытых на 1 специалиста по подбору	1:9	1:12 ↑	1:14	2
8	Количество вакансий, закрытых за счет внутренних кандидатов, %	3	5 ↑	7	2
9	Средние затраты на заполнение 1 вакансии, руб.	3800	3780 ↓	7500	3720

Согласно показателям, представленным в таблице 11.7 (среднее время заполнения вакансии), больше двух недель рабочее место пустует. Количество вакансий на одного рекрутера превышает норму в семь кандидатов, установленную руководством предприятия. Ведущий менеджер по персоналу загружен, от чего страдает качество набираемых специалистов. Это может негативно сказываться на объемах производственных показателей предприятия.

Если говорить о стоимости заполнения одной вакансии, то экономия здесь не является признаком эффективности. Это объясняется тем фактом, что рекрутеры не используют методы оценки кандидатов на этапе отбора, что подтверждает высокий уровень текучести кадров из-за неспособности новых специалистов справляться с возложенными на них обязанностями.

Поэтому можно констатировать, что работа главного специалиста отдела кадров организована *недостаточно эффективно* и поэтому не соответствует ожиданиям:

- собственник в отношении эффективности инвестиций в персонал, в частности их подбор и отбор;
- линейные менеджеры по социально-профессиональному качеству новых сотрудников, которых необходимо заменить в течение года;
- персонал для повышения осведомленности о предприятии на этапе отбора и степени сложности выполняемой работы.

На основании всего вышесказанного можно выделить, что существенными проблемами в подборе персонала в ООО «...» являются большие временные затраты на закрытие одной вакантной должности, а также низкая эффективность (устарелость) технологий подбора персонала.

После рассмотрения этого бизнес-процесса в исследуемой организации было принято решение о необходимости изменить и улучшить процессы подбора персонала в соответствии со следующими пунктами:

- упущение важного уровня оценки, который снижает качество набираемого персонала, который должен быть повышен на 53% с использованием методов, описанных в первой главе;
- отсутствие модели приемлемости, то есть нет четких и объективных критериев отбора, которые также необходимо разработать;
- дезорганизация и перегрузка в работе кадрового специалиста, которые можно устранить за счет автоматизации отбора кандидатов на вакансии;

– большие затраты времени на закрытие одной вакансии, которая должна быть уменьшена на одну неделю.

В связи с этим были разработаны рекомендации и мероприятия по устранению выявленных несоответствий в процессах подбора персонала исследуемого предприятия, представленные в таблице 11.8.

Главной *целью мероприятий*, которые будут предложены ниже, является *укрепление позиций и расширение доли рынка к 2025 году, посредством повышения рентабельности объемов производства на 10% с помощью успешного совершенствования процессов подбора персонала в исследуемой организации.*

Таблица 11.8 – Рекомендация и мероприятия по решению проблем в процессах подбора персонала в ООО «...»

Проблемы	Рекомендации по решению проблемы	Мероприятия	Документы
Большие временные затраты на закрытие одной вакантной должности	Применение нейросетевых моделей для ускоренного принятия решений о подборе персонала	Внедрение искусственной нейронной сети для моделирования процесса подбора персонала	- Положение «об применении искусственной нейронной сети для моделирования процесса подбора персонала»;
Низкая эффективность (устарелость) технологий подбора персонала	Использование современных технологий подбора персонала	Разработка и внедрение вступительных онлайн тестов; использование бесконтактных методик; контактных методик (гайд-интервью с проективными вопросами и анализом психолингвистики, профильные кейс-интервью); разработка модели компетенций	- Положение «об управлении на основе компетенций» - Положение «о подборе персонала» - Описание подпроцесса «Анализ количественного и качественного состава трудовых ресурсов»

По результатам проведенного ранее анализа было выявлено, что существующие процесс подбора персонала не учитывает стратегическое направление развития, то есть нет четко выстоянных процессов, которые бы обеспечивали отделы грамотными специалистами с высоким трудовым потенциалом. Предлагаемая система подбора персонала и описание подпроцесса «Анализ количественного и качественного состава трудовых ресурсов» представлены на рисунках 11.3 и 11.4.

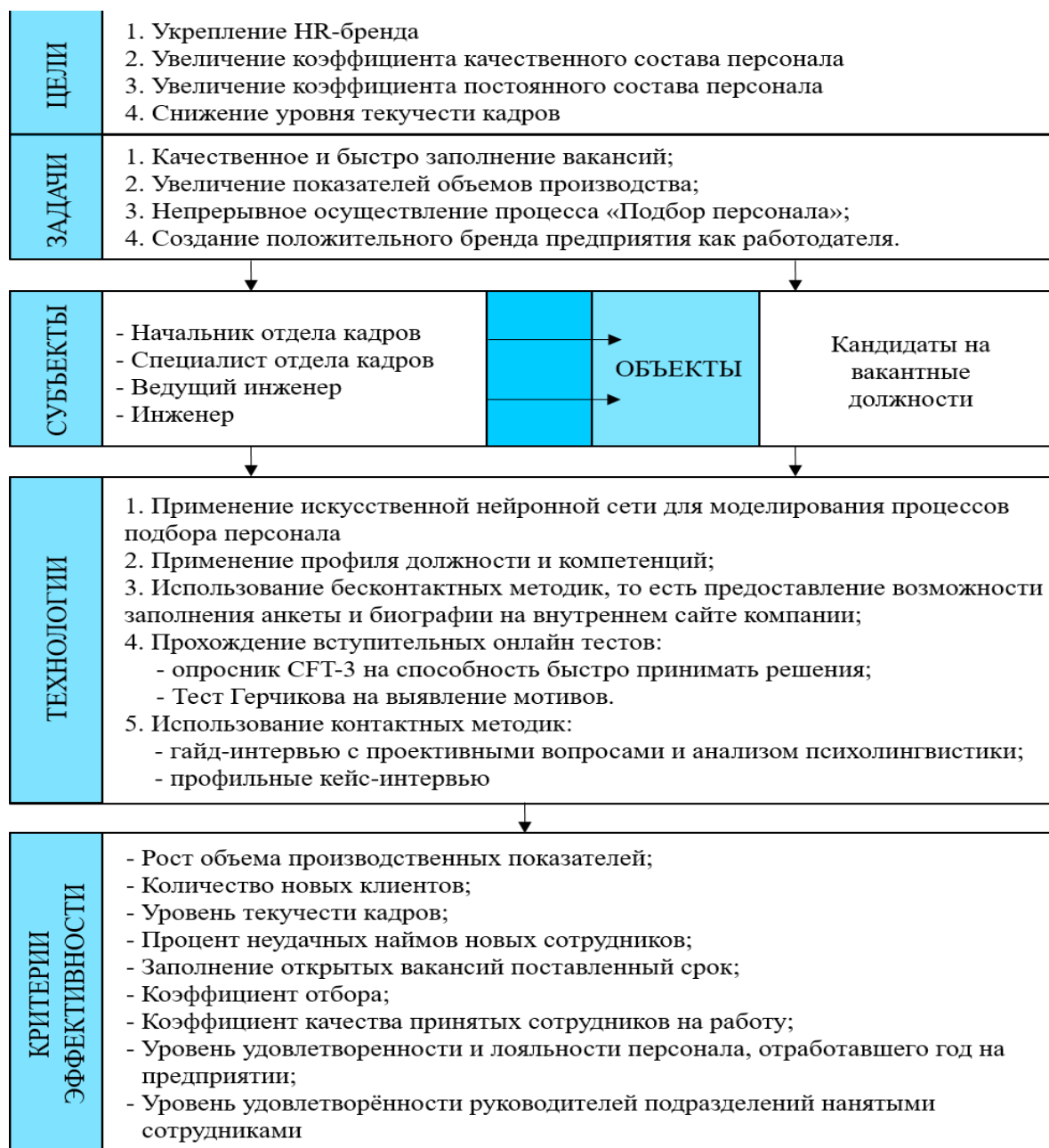


Рисунок 11.3 – Предлагаемая система подбора персонала

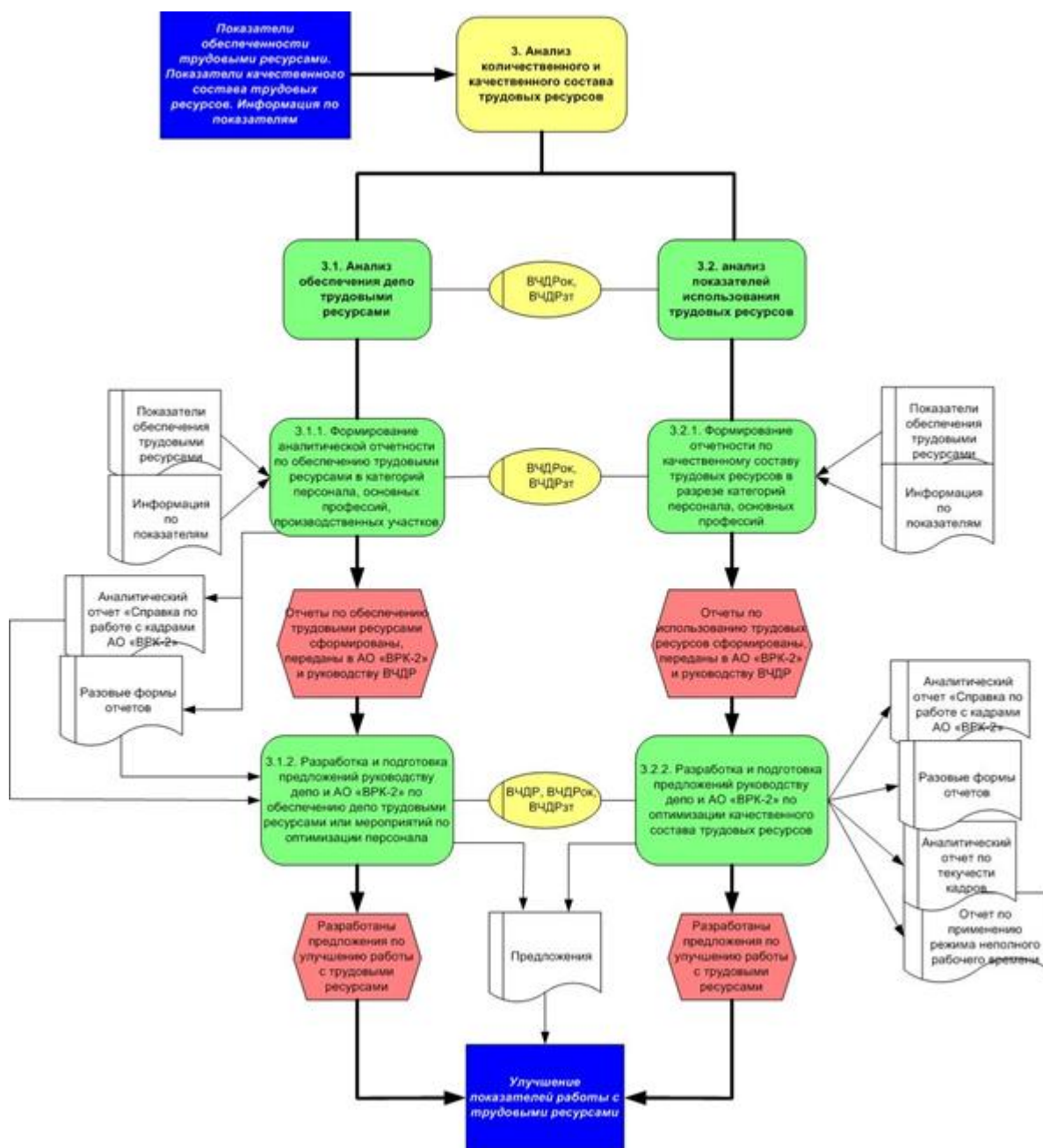


Рисунок 11.4 – Модель процесса «Анализ количественного и качественного состава трудовых ресурсов»

Для решения проблемы больших временных затрат на закрытие одной вакантной должности было предложено использование *искусственных нейронных сетей* для моделирования процессов подбора персонала. Этот метод подбора персонала позволит *оценить вероятность* завершения испытательного срока на основе информации, представленной в резюме кандидата на вакансию. Используются модель бинарного отбора и искусственная нейронная сеть. Преимущества каждого подхода могут возникнуть в зависимости от ситуации. Например, бинарные коэффициенты регрессии позволяют вам точно определить, как

каждый фактор влияет на окончательную вероятность пробного периода. Такая информация может быть полезна в ситуациях, когда принимается решение о найме сотрудника и требуется углубленный анализ. С другой стороны, бинарная регрессия не лишена недостатков: в некоторых случаях модель бинарного отбора может дать кандидатам неопределенную оценку [X, с.7–8].

С помощью данной технологии можно осуществлять быстрый отбор кандидатов на ту или иную вакантную должность по установленным факторам, которые будут учитываться в процессе моделирования (рисунок 11.5).



Рисунок 11.5 – Предлагаемая технология отбора кандидатов

Внедрение такой технологии подбора персонала позволит значительно сократить время на закрытие одной вакантной должности, что непосредственно окажет влияние не только на качество подбора персонала, но и на производственные показатели организации.

Проведение онлайн-тестирования является не дорогим с точки зрения затрат и времени, может с высокой точностью определять уровень интеллекта, мотивы и скорость принятия решений. Минус данной технологии в том, что она не позволяет лично проверить подлинность существующих профессиональных навыков кандидата для выполнения той или иной работы.

Пробелы заполняются профессиональными тестами и проективными вопросами, которые могут определить способность кандидатов применять свои профессиональные навыки на практике и демонстрировать личные качества. Хотя эта технология увеличивает время закрытия вакансии, она повышает общее качество выбора [X, с.7–8].

Для каждой категории работников требуются модели компетенций, которые учитывают все ключевые характеристики. Использование профиля начинается с первых результатов тестирования кандидатов, затем распространяется во время собеседования и профессионального собеседования, поэтому оценка компетентности занимает довольно много, если принять во внимание обработку и обобщение результатов менеджера по персоналу.

Данная технология представляет собой систематизацию качественной информации о кандидате и инструменте управления на уровне других подсистем. Качество этой технологии высокое, потому что менеджер уже знает заранее, какие функции нужны кандидату и как они выглядят в конкретной ситуации. Это повышает качество работы наемных работников. Модель компетенций требует больших затрат на разработку и обучение специалистов отдела кадров, но для такого типа технологической операции только менеджеры по персоналу тратят время на составление профиля компетенции и оценку кандидатов, сравнивая их с «идеальным сотрудником» [X, с.7–8].

В рамках имеющейся проблемы в процессе подбора персонала на исследуемом предприятии разработан *пример профиля компетенций* для вакантной должности, представленный в Приложении 11.А.

После подробного описания предлагаемых мероприятий или анализа нескольких вариантов решения проблем, следует сформировать проект реализации предложений с разработкой СРС, планом внедрения, оценкой рисков и социально-экономической эффективности.

Контрольные вопросы:

1. Используя данные таблицы 11.1, сформулируйте три темы исследования. Объясните в чем заключаются их отличия.
2. По одной из представленных тем определите объект, предмет, цель, задачи и гипотезу исследования.
3. Предложите план проведения исследования по выбранной теме. Поясните цель написания и основное содержание каждого параграфа.
4. Назовите предполагаемые методики, основные показатели, рекомендуемые значения и формулы расчёта для проведения оценки эффективности выбранного предмета исследования.
5. Сформулируйте возможные проблемы по выбранной теме и предложите пути их решения (см. пример таблица 11.8).

Лекция 12. Проектирование деятельности по оценке и аттестации персонала

План лекции:

12.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по оценке и аттестации персонала.

12.2 Пример проектирования деятельности по оценке персонала.

12.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по оценке и аттестации персонала

В рамках осуществления деятельности по оценке и аттестации персонала выполняются следующие трудовые функции и действия, представленные в таблице 12.1.

Таблица 12.1 – Перечень возможных направлений исследования деятельности по оценке и аттестации персонала

Трудовая функция	Трудовые действия, которые требуется оценить
1	2
Организация и проведение оценки персонала	Анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах
	Разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации
	Оценка динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах
	Определение ресурсов, выбор средств и методов проведения оценки персонала
	Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации
	Сопровождение договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению
	Консультирование персонала по вопросам оценки, включая оценку затрат
	Анализ результатов оценки персонала, подготовка рекомендаций руководству и персоналу
Организация и проведение аттестации персонала	Подготовка предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки персонала
	Анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах
	Разработка проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат
	Сопровождение процесса аттестации и работы аттестационной комиссии

1	2
	Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение аттестации персонала
	Подготовка предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации
Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	Анализ процессов документооборота, локальных документов по оценке и аттестации персонала
	Организационное сопровождение мероприятий по оценке персонала и его аттестации
	Оформление процесса и результатов аттестации персонала
	Информирование персонала о результатах оценки и аттестации
	Подготовка предложений по развитию персонала по результатам оценки
	Сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг по оценке и аттестации персонала

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места. По утверждению Стадник А. А., Магура М. И., Пугачева В. П., *оценка персонала* - это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работник выполняет порученную ему работу [5].

По мнению Кибанова А. Я. **деловая оценка** персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов его обеспечения требованиям должности или рабочего места [13, с.339].

Базаров Т. Ю. дает определение **оценки труда персонала**, как комплекса мероприятий по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. Подобная формулировка дана Фокиным К. Н.: «оценка труда - установление количественных характеристик профессиональной деятельности и соответствия требованиям должности» [9, с.51].

Цель оценки труда - сопоставить содержание, качество и затраты труда с планируемым [12]. В качестве предмета оценки труда могут выступать:

- содержание и результаты труда;
- эффективность применяемых систем оплаты труда;
- система стимулирования (мотивации) труда;
- условия и уровень организации труда и т.д.

Цель оценки персонала – изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, выявить уровень его потенциальных возможностей для определения перспектив профессионального и должностного роста [13, с.341]. Оценка персонала позволяет провести диагностику уровня развития профессионально важных качеств, сопоставить индивидуальные результаты со стандартными требованиями (по уровням и специфике должностей), наметить перспективы *карьеры* [12].

Эффективная система оценки персонала позволяет построить эффективные системы отбора, ротации, мотивации, обучения и развития персонала, системы кадрового планирования, удержания особо ценных специалистов, а также сформировать *кадровый резерв*.

Классификация методов оценки – по оценке исполнения и оценке потенциала работника, представленная на рисунке 12.1.



Рисунок 12.1 – Классификация инструментов оценки персонала

Процедура проведения оценки включает в себя следующие этапы:

- определение *объектов* и *целей* оценки;
- установление обязанностей (*функций*) оцениваемого работника;

- конкретизация каждой из функций и их соотнесение с *производственными показателями* (прибыль, издержки, объем работ, сроки и качество их выполнения);
- формирование *системы показателей* оценки, их качественного и количественного выражения;
- установление *шкал и единиц измерения* (проценты, дни, доллары и др.);
- установление минимальных и максимальных *«стандартов исполнения»* по каждому показателю;
- *сопоставление* фактических результатов труда со стандартами исполнения (выше максимального стандарта, на его уровне, ниже минимального);
- *выведение оценочного балла* по каждому показателю и интерпретация полученного результата;
- выведение *средней оценки* по всем показателям;
- определение *возможных решений* по результатам оценки.

Таким образом, эффективная оценка работы персонала позволяет обеспечить нормальное функционирование организации и успешное решение производственных задач, более эффективно использовать потенциал работников. Система оценки позволяет повышать уровень их мотивации, определяя направления их развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации.

Аттестация персонала — периодическое освидетельствование *профессиональной пригодности и соответствия* занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав персонала, подлежащий аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и др. работников.

Согласно положений ст. 81 Трудового кодекса и ст. 11 Федерального закона от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации" (далее – Закон № 238-ФЗ) и иными нормативными правовыми актами установлен *порядок проведения оценки квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление **определенного** вида трудовой деятельности [ИСС Гарант]*.

Организации, на которые не распространяется действие законодательных и иных нормативных правовых актов, регламентирующих порядок аттестации отдельных категорий работников,

самостоятельно, на уровне локальных нормативных актов, решают вопрос о процедуре проведения аттестации, определяют цели и задачи, категории работников, в отношении которых может проводиться аттестация, сроки и порядок ее проведения, состав аттестационной комиссии, перечень документов, необходимых для проведения аттестации и др.

Независимая оценка квалификации является процедурой подтверждения соответствия квалификации работника (соискателя) положениям профессионального стандарта. Именно эту процедуру регулирует Закон № 238-ФЗ. Вместе с тем Минтруд России отметил, что в порядок проведения процедуры аттестации может быть включено также положение *о направлении работников на независимую оценку квалификации как один из этапов аттестации*.

Федеральными законами и принятыми в их исполнение нормативными правовыми актами в ряде сфер экономики, установлены обязательные требования к квалификации работников по определенному виду профессиональной деятельности и процедурам ее подтверждения.

12.2 Пример проектирования деятельности по оценке персонала

В качестве учебного примера предлагается тема «Совершенствование организации *процесса оценки* персонала в условиях цифровизации экономики».

Исходя из анализа темы определена структура работы и ее основные элементы.

Введение

1 Теоретические основы организации процесса оценки персонала

1.1 Сущность и содержание процесса оценки в системе управления персоналом

1.2 Зарубежный и отечественный опыт организации процесса оценки персонала

1.3 Методы оценки эффективности организации процесса оценки персонала

2 Анализ кадрового менеджмента в ООО «...»

2.1 Направления деятельности и технико-экономические показатели ООО «...»

2.2 Анализ персонала и трудовых показателей ООО «...»

2.3 Оценка эффективности организации процесса оценки персонала в ООО «...»

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию организации процесса оценки персонала ООО «...» в условиях цифровизации экономики

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации процесса оценки персонала

3.2 Внедрение предложенных мероприятий и обеспечение транспортной безопасности

3.3 Оценка социально-экономической эффективности внедрения рекомендаций

Заключение

Список использованных источников

Приложение А. Функциональная структура процесса оценки персонала ООО «...»

Приложение Б. Анкета об отношении к существующему процессу оценки сотрудников, готовности и желании принять новую систему оценки

Приложение В. Алгоритм оценки персонала в рамках ИС «Развитие персонала»

Приложение Г. Проект положения об оценке персонала в ИС «Развитие персонала»

Обоснование актуальности темы исследования

На сегодняшний день в динамично изменяющихся рыночных условиях для всех предприятий, не зависимо от их организационно-правовой формы, особо важной становится задача повышения конкурентоспособности, которую невозможно решить без высококвалифицированных специалистов - персонала организации, являющегося ключевым ресурсом при достижении устойчивого функционирования.

Одним из основных инструментов повышения эффективности деятельности персонала предприятия, как показывает практика, является проведение оценки, призванной определить имеющийся уровень квалификации сотрудников, соответствие их профессиональных качеств, опыта и навыков требованиям занимаемой должности.

Согласно статистике, 72% организаций применяют методы оценки персонала для найма работников, 62% - для продвижения своих сотрудников, 40% - для выявления перспективных работников. Данные факты обусловили актуальность темы процесса оценки персонала.

Актуальность темы цифровизации обусловлена активным проникновением цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности современного общества. Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» предусмотрен *рост внутренних затрат на развитие цифровой экономики не менее чем в три раза до 2024 г.* Это требует увеличения затрат на исследования и разработки, связанные с цифровыми технологиями, почти *в девять раз*, а затрат на технологические инновации - почти *в шесть раз* к 2030 г. в постоянных ценах. При условии достижения необходимых объемов инвестиций *цифровизация станет одним из ключевых факторов экономического роста. К 2030 г. рост ВВП будет более чем наполовину связан с цифровизацией и обеспечен не только за счет развития индустрии информации*, но и в результате повышения эффективности и конкурентоспособности других секторов экономики. Так, в целом за

период с 2017 по 2030 годы вклад индустрии информации в рост ВВП составит почти 4%, а *цифровизации секторов экономики - около 30%*.

В качестве объекта исследования выбран *персонал ООО «...»*.

Предмет исследования – *процесс оценки персонала ООО «...» в условиях цифровизации экономики*.

Цель исследования – совершенствование процесса оценки персонала ООО «...» в условиях цифровизации экономики.

Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

- а) изучение теоретических основ процесса подбора персонала;
- б) анализ кадрового менеджмента в ООО «...»;
- в) разработка рекомендаций по совершенствованию процесса оценки персонала в ООО «...» в условиях цифровизации экономики.

Далее остановимся на теоретическом аспекте данной темы.

В трудах исследователей по данному направлению и специалистов, практикующих в области кадрового менеджмента, сформирован определенный комплекс знаний об оценке персонала, при этом в последние годы рассматриваемый процесс стал активно развиваться на рынке в качестве одной из широко востребованных и предоставляемых услуг. Определения понятия «оценка персонала» в трактовке различных авторов представлены в таблице 12.2.

Таблица 12.2 - Определения понятия «оценка персонала»

№ п/п	Автор	Определение
1	2	3
1	П. В. Журавлев, С. А. Карташев, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов	Оценка потенциала работника и его индивидуального вклада в деятельность организации
2	А.Я. Кибанов	Процесс, основной целью которого является установление соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям занимаемой им должности (рабочего места)
3	Е. Рудавина, В. Екимасов	Процедура, проводимая в очной или заочной форме, основная задача которой - формулирование ответов на поставленные заказчиком данной процедуры вопросы
4	В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев	Система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков

1	2	3
5	Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш	Запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности
6	Е. А. Борисова	Процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью формирования информационной базы для принятия управленческих решений

Таким образом, *процесс оценки персонала* представляет собой *последовательность этапов* определения эффективности выполнения сотрудниками организации закрепленных за ними функциональных обязанностей, заключающуюся в сборе и систематизации информации, характеризующей работников и полученные ими результаты (за установленный период - месяц, квартал, год) [X, с.7–8].

Особое значение исследуемому процессу придает выполнение им функции связующего звена между всеми элементами системы управления персоналом. Данные функции представлены на рисунке 12.2.

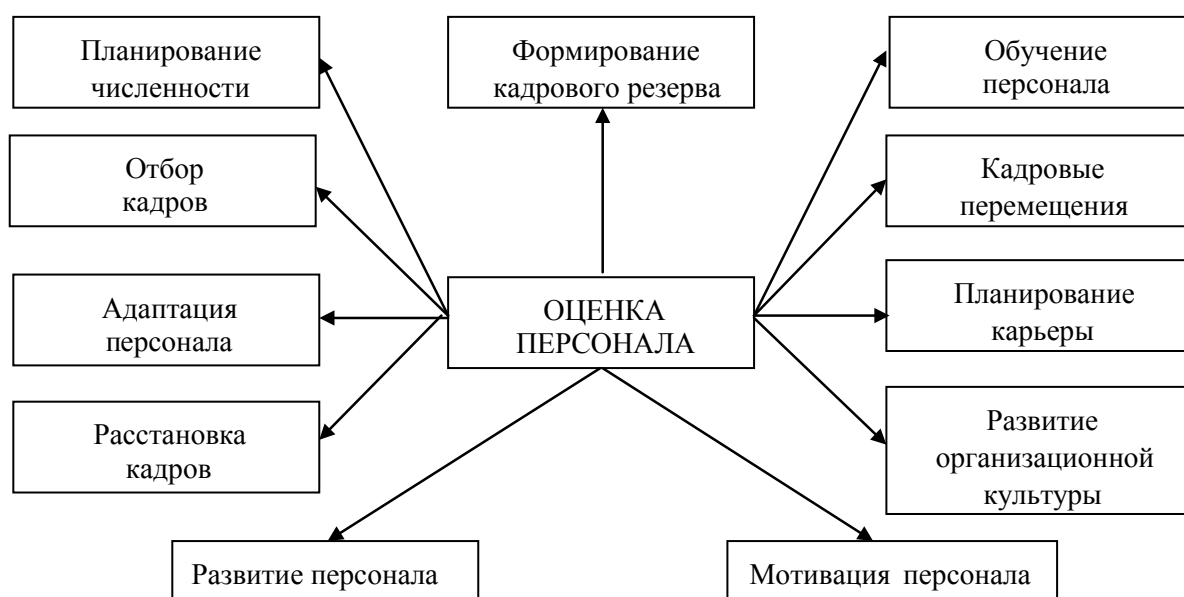


Рисунок 12.2 – Место процедуры оценки персонала в системе управления персоналом организации

Исходя из данных рисунка 12.2, можем утверждать, что процесс оценки персонала и его результаты являются основополагающими для основных аспектов кадрового менеджмента, в том числе:

а) *прием* на работу (установление степени подготовки кандидата к выполнению функциональных обязанностей в рамках вакантной должности, определение наличия у него личных и профессиональных

качеств для прогнозирования возможного уровня эффективности деятельности претендуемого);

б) *планирование карьеры* (определение степени способности сотрудника к обучению и переподготовке, необходимых при смене должности и выполнении новых для него функций);

в) *обучение* (оценка уровня профессиональной компетентности, определение наличия соответствующих данной должности знаний и навыков, установление возможного направления развития сотрудника);

г) *реорганизация* (определение наличия способности адаптации персонала к новым условиям работы с целью выбора наиболее гибких и адаптивных специалистов для дальнейшего сотрудничества);

д) *сокращение и увольнение* (прогнозирование перспективных направлений деятельности для сотрудника и предоставление рекомендаций для дальнейшего успешного трудоустройства);

е) *поощрение* (разработка и формализация мер, определяющих величину премиальных и компенсационных выплат сотрудникам).

Таким образом, основное назначение осуществления процедуры оценки персонала заключается в регулярном и оперативном обеспечении субъекта управления объективной и своевременной информацией о состоянии и тенденции изменения профессиональных компетенций сотрудников и кадрового потенциала организации в целом.

Основные цели и задачи оценки персонала приведены на рисунке 12.3.

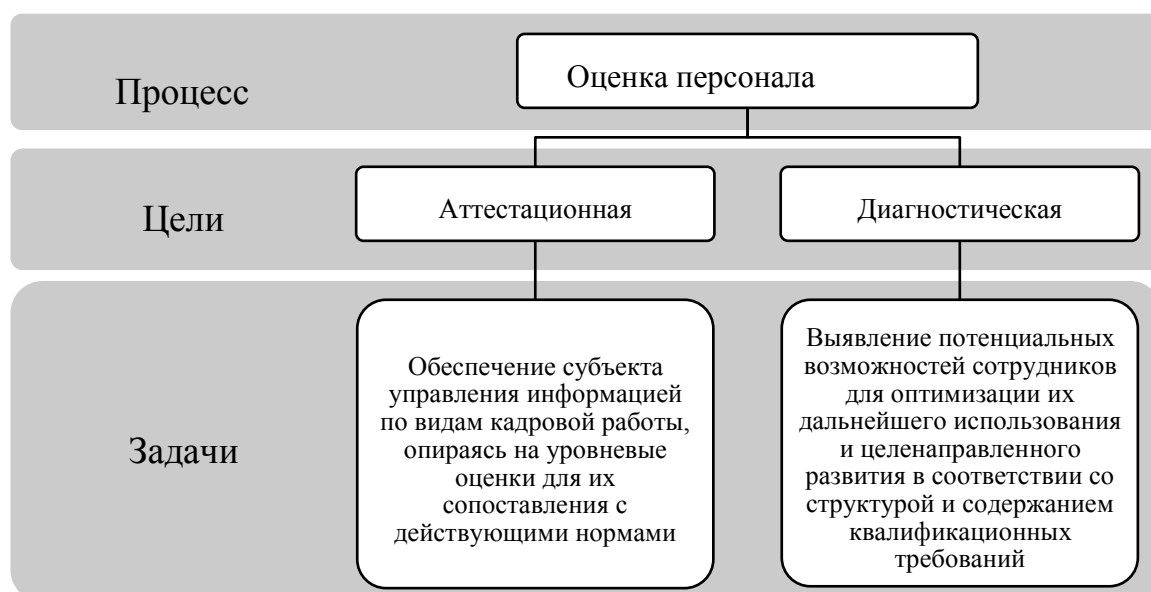


Рисунок 12.3 – Основные цели и задачи оценки персонала

Качественный состав персонала в % по различным категориям приведен на рисунке 12.4.



Рисунок 12.4 – Качественный состав персонала предприятия

Анализ качественного состава трудовых ресурсов указывает на необходимость проведения опроса по степени удовлетворенности трудом, в связи с сокращением, по сравнению с 2018 годом, работников с профильным образованием, проработавших более 5 лет.

Результаты анкетного опроса послужили основой для составления перечня причин, вызывавших у сотрудников недовольство существующим процессом оценки персонала. В анкетировании участвовало 117 человек: 18 женщин и 99 мужчин. Среди анкетированных 30 человек имеет высшее образование, 75 - среднее специальное и 2 - два высших образования. В таблице 12.5 приведен уровень удовлетворенности существующим процессом оценки персонала.

Таблица 12.5 – Удовлетворенность существующей системой оценки персонала

Возрастная группа, лет	Уровень удовлетворенности, %
20 - 30	22,5
31 - 40	28,4
41 - 50	35,7
51 - 65	62

Согласно полученным результатам, средняя удовлетворенность существующей системой оценки персонала составляет 37,15%. Следует отметить, что возрастная группа от 20 до 30 лет наименее удовлетворена существующим процессом оценки персонала.

Удалось установить, что в период подготовки и проведения оценки персонала имеют место конфликты, вызванные в основном такими причинами, как сомнения в объективности результатов оценки, возможное предвзятое отношение к оцениваемым. 76,7% анкетированных, посчитали возможным внедрение новой технологии оценки персонала ИС «Развитие персонала». 68% сочли применение данной технологии экономически и социально эффективным.

Перед разработкой рекомендаций по внедрению ИС «Развитие персонала» был проведен аналогичный анкетный опрос об необходимости внедрения и желании пользоваться новой системой оценки. Первые шесть пунктов совпадали с предыдущей анкетой; кроме того, добавился вопрос «Какие существенные изменения вы хотели бы видеть?».

Согласно полученным результатам, средняя оценка желания пользоваться новой системой оценки персонала составляет 68,4%. Следует отметить, что возрастная группа от 51 - 65 испытывает наименьшее желание пользоваться новой системой оценки персонала.

Можно предположить, что этот уровень удовлетворенности свидетельствует о нежелании или неготовности принимать новое, однако именно в этой возрастной группе были отмечены такие существенные положительные изменения, как снижение уровня конфликтности, возможное отражение результатов оценки на экономическом эффекте.

После проведения анкетного опроса, можно сделать вывод о том, что уровень желания пользоваться новой системой оценки персонала ИС «Развитие персонала» выше на 84,1% по сравнению с уровнем удовлетворенности предыдущим процессом оценки персонала.

Для решения проблем, выявленных по результатам анкетирования и устного опроса, были предложены рекомендации и мероприятия, которые представлены в таблице 12.6.

Одним из эффективных решений, направленных на формирование в организации гибких и устойчиво функционирующих процедур оценки персонала, отвечающих долгосрочной стратегии и оперативным задачам предприятия, является информационная система «Развитие персонала» (далее ИС «Развитие персонала»), позволяющая в полной мере улучшить

процесс проведения оценки и обучения персонала при использовании комплекса HR-технологий. При этом применение указанной системы допускает интеграцию с используемым кадровым модулем ERP-системы.

Разработчиком данной системы является Отраслевой центр разработки и внедрения информационных систем (ОЦРВ).

Таблица 12.6 - Проблемы, рекомендации, мероприятия

№ п/п	Проблемы	Рекомендации	Мероприятия
1	Высокая длительность процесса оценки персонала, связанная с отсутствием в организации специализированного программного обеспечения для данной процедуры	Совершенствование процесса проведения оценки персонала при использовании комплекса IT и HR-технологий	Внедрение информационной системы оценки персонала «Развитие персонала»
2	Неполнота методического инструментария при проведении оценочных мероприятий	Пополнение метод. инструментария при проведении оценочных мероприятий	Разработка документов , регламентирующих процесс оценки персонала в инф. системе «Развитие персонала»
3	Необходимость повышения оперативности, объективности и эффективности проведения оценки персонала, в частности, для принятия рациональных и оптимальных управленческих решений по итогам оценки	Повышение квалификации руководящего состава с целью проведения более эффективного процесса оценки персонала и управления человеческим ресурсами	Направление руководящего состава на курс повышения квалификации по программе «Организация эффективной работы с персоналом»

Совокупность бизнес-процессов, автоматизируемых ИС «Развитие персонала», представлена на рисунке 12.5.



Рисунок 12.5 – Автоматизируемые бизнес-процессы ИС «Развитие персонала»

Характерное преимущество ИС «Развитие персонала» заключается в поддержании HR-портала, который позволяет получать в процессе оценки и обучения обратную связь от сотрудников, а также предоставляет персоналу возможность доступа к дополнительным сервисам (дистанционное обучение, тестирование, общение). Данная возможность также реализована в мобильном приложении, которое предоставляется в комплекте к системе.

Основные функции, выполняемые HR-порталом, представлены на рисунке 12.6

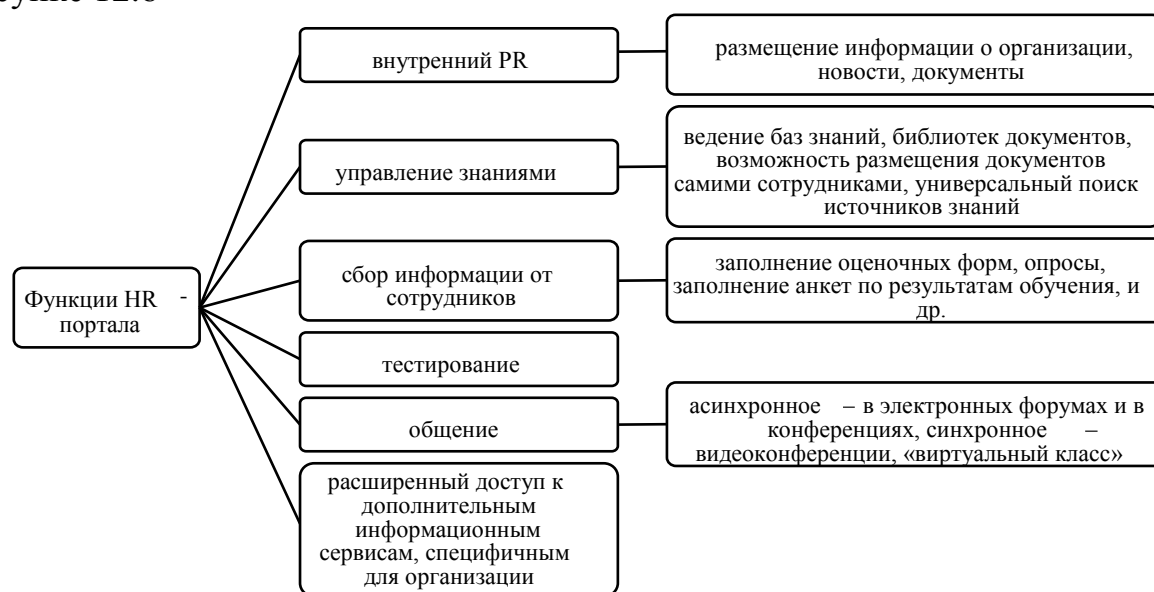


Рисунок 12.6 – Функции HR-портала ИС «Развитие персонала»

В качестве примера рассмотрим СРР для проекта «Совершенствование организации процесса оценки персонала в условиях цифровизации экономики», который представлен в Приложении 12.А. Информация о назначенном персонале представлена в таблице 12.6.

Таблица 12.6 – Фрагмент «информация о назначенном персонале»

№ п/п	Работы	Количество (чел.)	Ресурс
Внедрение ИС «Развитие персонала»			
1	Формирование рабочей группы по внедрению	1	Начальник ОК
2	Уточнение требований к ИС «Развитие персонала»	5	Рабочая группа
3	Определение экономической эффективности	1	Экономист
4	Заключение контракта с поставщиком на внедрение	1	Начальник депо
5	Приглашение экспертов по внедрению	1	Специалист по кадрам

Социальные эффекты от проведения процесса оценки персонала можно рассматривать с позиции трех эффектов, в частности мотивирующего, стимулирующего и психологического эффектов.

В таблице 12.7 приведены ожидаемые социальные эффекты для каждого отдельного мероприятия как для одного сотрудника, так и для предприятия в целом.

Таблица 12.7 – Ожидаемые социальные эффекты от внедрения мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Для одного сотрудника	Для предприятия
1	Внедрение информационной системы оценки персонала «Развитие персонала»	а) прозрачность системы (сотрудник видит в системе собственные задачи, планы и результаты работы, итоговую оценку); б) информативность сотрудников о ходе развития организации; в) руководящий состав с помощью системы видит общую картину, которая отражает цели и оценки персонала подразделения, а также данные об оценках каждого работника; г) повышение интереса к рабочему процессу и стремление выполнять основные и дополнительные задачи быстрее и эффективнее;	а) простота и открытость системы оценивания без бумажного документооборота; б) удобство и сокращение времени на проведение следующих операций: обучение, отбор, ротация и формирование кадрового резерва персонала; в) простота и сокращение времени на поиск неэффективных сотрудников; г) увеличение производительности труда.
2	Разработка документов, регламентирующих работу в информационной системе «Развитие персонала»	удобное знакомство с возможностями и обучение навыкам пользования информационной системой персонала «Развитие персонала».	удобство и сокращение времени на уведомление сотрудников о сроках проведения оценки и на обучение персонала навыкам пользования ИС «Развитие персонала».
3	Направление руководящего состава на курсы повышения квалификации	усовершенствование своих навыков в области психодиагностики, оценки, обучения и мотивации персонала.	улучшение трудовых показателей предприятия.

Внедрение в процесс оценки персонала предлагаемой ИС «Развитие персонала» позволит снизить уровень трудоемкости процедуры принятия соответствующих управленческих решений на 7,0%, что обеспечивает возможность определения роста производительности труда

Согласно полученным результатам расчетов экономической эффективности, внедрение предлагаемой ИС «Развитие персонала» для процесса оценки персонала ООО «...» обеспечит:

- а) условное высвобождение численности работников – 0,42 чел.;
- б) общую экономию – 24946,94 руб.;
- в) годовой экономический эффект – 24916,94 руб.

Аналогично проведем расчет предполагаемой экономической эффективности от реализации мероприятия по направлению руководящего состава ООО «...» на курс повышения квалификации по программе «Организация эффективной работы с персоналом». Результаты расчётов приведены в таблице 12.8.

Таблица 12.8 – Показатели экономической эффективности предлагаемого к внедрению мероприятия по повышению квалификации руководящего состава

Показатели	Ед. изм.	Результат
Прирост производительности труда задействованных в мероприятии работников (экспертная оценка)	%	
Условное высвобождение численности работников в результате роста производительности труда	чел.	
Прирост производительности труда в целом по предприятию	%	
Экономия по основной заработной плате в связи с условным высвобождением численности работников	руб.	
Экономия по обязательным социальным взносам	руб.	
Экономия по условно-постоянным расходам	руб.	
Общая экономия	руб.	
Годовой эффект	руб.	

Результаты расчетов экономической эффективности предлагаемых мероприятий обосновывает целесообразность их внедрения в ООО «...».

Проведение процесса оценки персонала является важным аспектом управленческой деятельности, т.к. сотрудники организации являются ключевым ее ресурсом, и оказывают непосредственное влияние на результаты функционирования предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Используя данные пункта 12.1, сформулируйте три темы исследования. Объясните в чем заключается их отличие.
2. По одной из представленных тем определите объект, предмет, цель, задачи и гипотезу исследования.
3. Предложите план проведения исследования по выбранной теме. Поясните цель написания и основное содержание каждого параграфа.
4. Назовите предполагаемые методики, основные показатели, рекомендуемые значения и формулы расчёта для проведения оценки эффективности выбранного предмета исследования.
5. Сформулируйте возможные проблемы по выбранной теме и предложите пути их решения.

Лекция 13. Проектирование деятельности по развитию персонала

План лекции:

13.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по развитию персонала.

13.2 Пример проектирования деятельности по обучению персонала.

13.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по развитию персонала

Развитие персонала – это ход пополнения интеллектуального капитала сотрудников компании, осмысление существующей реальности, принятие новых достоинств, увеличение социальных контактов и возможностей сотрудничества, предполагающих полное раскрытие личного потенциала с целью внутриличностного роста и расширение возможностей вклада в дела компании [8].

В литературе по управлению персоналом встречаются различные трактовки понятия «развитие персонала». Сгруппируем мнения различных авторов в таблице 13.1.

Таблица 13.1 – Подходы к определению «развитие персонала»

Автор	Определение
В.Р. Веснин	Совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, планирования карьеры и профессионального роста, организации процесса адаптации. Они направлены на раскрытие потенциала работников, их способности вносить вклад в организацию

Автор	Определение
И.И. Шаталова	Совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации
А.Я. Кибанов	Управление деловой карьерой, кадровым резервом и обучение персонала
А.П. Егоршин [10, с.113]	Комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы
О.М. Исаева [12, с.112]	Система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров
Ю.Г. Одегов [15, с.115]	Комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивации к творчеству и т.п.
И.Б. Дуракова [25, с.126]	Развитие персонала представляет собой комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия включают в себе проблемы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на свободную должность, нынешней оценки кадров, проектирования карьеры, личностного роста и профессионального продвижения кадров, работы с кадровым запасом
Б.М. Генкин [8, с.122]	Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия

Названные определения, по мнению автора, не в достаточной мере отражают сущность развития персонала как комплекса мероприятий, т.к. в него входят не только обучение и повышение квалификации способного на это персонала, но и создание эффективной системы построения карьеры, совершенствование работы кадров посредством применения методов ротации, изменение должностных обязанностей, расширение зоны ответственности.

Кроме того, *развитие* персонала представляет собой *непрерывный* процесс, т.к. требования рынка, конкретной отрасли, направления деятельности предприятия постоянно изменяются и обновляются, соответственно следование тенденциям в системе развития персонала – ключевой момент ее реальной эффективности.

Исходя из вышесказанного, можно представить *систему развития персонала* как комплексный непрерывный процесс совершенствования знаний, умений и навыков персонала, активизации их материальных и

духовных качеств посредством применения комплекса организационно – экономических мероприятий, включающих обучение, повышение квалификации, стимулирование профессионального потенциала, а также совершенствования работы кадров за счет применения методов ротации, изменения должностных обязанностей, расширения зоны ответственности.

Колосова Р.П. считает, что «развитие сотрудников и развитие организации должны быть *синхронизированы*» [15, с.240]. Ключевые методы развития представлены в таблице 13.2.

Таблица 13.2 – Классификация ключевых методов профессионального развития персонала

Методы	Содержание метода
1	2
Обучение персонала	Передача знаний посредством целенаправленного и планомерного процесса усвоения знаний, умений и навыков
Профессиональная адаптация	Приспособление работника к технико-технологическим особенностям деятельности в рамках профессии, рабочего места
Служебно-профессиональное продвижение	Движение персонала в рамках должностной структуры организации, обусловленное ростом его квалификации и необходимостью предоставления работы более высокой сложности.
Управление деловой карьерой	Комплекс мероприятий в рамках реализации служебного роста работника, учитывающий его цели, потребности, возможности и способности, в рамках ограничений, обусловленных целями.
Работа с кадровым резервом	Работа по формированию работников, Способных к замещению вышестоящих должностей или занятию рабочих мест более высокой квалификации
Мотивация развития персонала	Комплекс мер, обеспечивающих создание необходимых и достаточных условий для эффективного развития персонала организации и каждого ее работника. Разумное использование совокупности мотивов и стимулов, побуждающих работника к развитию, определяющих удовлетворение его потребностей и обеспечивающих достижение личных целей

Основные *принципы* развития персонала:

а) одновременное развитие всех категорий персонала, заимствование новых форм развития;

б) обучение и развитие кадров на опережение, основанное на данных прогнозов научно – технической сферы;

в) создание гибкой системы развития с возможностью ее использования на разных этапах;

г) поощрение и мотивация персонала организации;

д) создание системы развития персонала предприятия относительно его перспективных возможностей и стратегии развития.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

- а) конкуренция на рынке;
- б) серьезное отставание компании от развития информационных технологий;
- в) получение комплексного решения всех вопросов, связанных с распределением человеческих ресурсов и их организацией;
- г) срочное создание стратегии развития;
- д) принятие участия в решении стратегических вопросов всеми линейными руководителями, реализация единой политики в отделе кадров;
- е) наличие консультационных сетей с широким спектром оказания услуг по оптимальному распределению человеческих ресурсов.

В рамках осуществления деятельности по развитию персонала выполняются следующие трудовые функции и действия, представленные в таблице 13.1.

Таблица 13.1 – Перечень возможных направлений исследования деятельности по развитию персонала

Трудовая функция	Трудовые действия, которые требуется оценить
1	2
Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Анализ структуры, планов и вакансий организации
	Анализ особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах
	Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат
	Разработка планов профессиональной карьеры работников
	Формирование кадрового резерва
	Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
	Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
	Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию
Организация обучения персонала	Анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала
	Разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат
	Организация мероприятий по обучению персонала

1	2
	Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения персонала
	Анализ эффективности мероприятий по обучению персонала
Организация адаптации и стажировки персонала	Анализ успешных корпоративных практик по организации адаптации и стажировке персонала
	Разработка планов адаптации, стажировки персонала с оценкой затрат
	Организация мероприятий по адаптации, стажировке персонала
	Подготовка предложений по совершенствованию системы адаптации, стажировки персонала
	Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию адаптации и стажировки персонала
	Анализ эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала
Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	Анализ процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
	Документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
	Подготовка индивидуальных предложений на основе результатов проведения мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
	Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала
	Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению
	Выполнение требований по хранению информации о результатах обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала

Оценка эффективности развития персонала необходима для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в целом, что важно при определении показателей результативности, связи трудовых показателей и общеэкономических показателей работы предприятия в целом, для оценки влияния персонала на конкурентоспособность организации, оценки готовности персонала к вводимым изменениям, инновационного потенциала, вовлеченности в решение стратегических задач, способности и желания развивать ключевые направления компании.

Оценка эффективности системы развития персонала на предприятии состоит в сопоставлении затрат на мероприятия по развитию персонала и

результатов, полученных от обучения сотрудников. Данные результаты включают:

- а) изменения денежного потока, генерируемого сотрудниками;
- б) стоимость санкций со стороны государства, в случаях, когда обучение предписано законом;
- в) изменение затрат на подбор и наем уже обученного персонала.

Результаты от проведения конкретных мероприятий по развитию персонала сложно оценить в денежном выражении, так как:

- а) отдача от вложений в обучение персонала происходит не мгновенно, и проявляется длительно с течением времени;
- б) стоимость вложенных денежных средств на обучение не равняется стоимости денежных потоков, генерируемых в результате обучения в будущем;
- в) сложно точно определить степень влияния различных факторов на изменения качества и производительности труда.

13.2 Пример проектирования деятельности по обучению персонала

В качестве учебного примера по данному направлению исследований предлагается тема «Повышение эффективности обучения персонала».

Исходя из анализа темы определена структура работы и ее основные элементы.

- Введение
- 1 Теоретические основы *эффективности обучения* персонала
- 1.1 Эффективность обучения персонала: сущность и содержание
- 1.2 Зарубежный и отечественный опыт по *повышению эффективности обучения* персонала
- 1.3 Методики *оценки эффективности обучения* персонала
- 2 Анализ кадрового менеджмента ООО "..."
- 2.1 Общая характеристика ООО "..."
- 2.2 Анализ кадрового потенциала и трудовых показателей ООО "..."
- 2.3 Оценка эффективности обучения персонала организации
- 3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала в ООО "..."
- 3.1 Описание мероприятий по повышению эффективности обучения персонала в ООО "..."
- 3.2 Внедрение корректирующих мероприятий и оценка рисков
- 3.3 Оценка социальной и экономической эффективности предлагаемых решений
- Заключение
- Список использованных источников
- Приложение А. Анкета для определения потребности в обучении сотрудников
- Приложение Б. Структура разбиения работ

Объектом исследования является персонал ООО «...» .

Предметом исследования являются эффективность обучения персонала организации.

Цель исследования – повышение эффективности обучения персонала ООО «...».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- а) изучение теоретических аспектов обучения персонала;
- б) анализ кадрового менеджмента в ООО «...»;
- в) разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала.

Степень изученности темы. Среди авторов публикаций, занимающихся более общей задачей эффективности развития и обучения персонала на предприятии, можно указать на таких как: Р. Лукас, П. Ромер, Р. Нельсон, Э. Фелпс, Г. Беккер, Т. Шульц, Дж Р. Уолт и других.

Отдельное место принадлежит авторам, которые посвящают свои работы теоретическим и практическим аспектам обучения персонала (в том числе и профессионального). Среди них: С. Цимбалюк, Н. Коцюбайло, В. Лукьянинхин, И. Киясово, А. Захарова, А. Заклетка, И. Заюков, В. Сердюк, М. Абибуллаев и др. Среди прочего ими рассматриваются: эффект повышения конкурентноспособности работки на рынке труда; определение критериев и выбор форм обучения; обоснование подходов к определению эффективности развития персонала. Рассмотрим некоторые определения, приводимых в разные годы в работах отечественных теоретиков в таблице 13.2.

Таблица 13.2 – Подходы к определению понятия «обучении персонала»

Автор	Определение понятия	Ссылка на источник
Мандель Б.Р. (2015г.)	Обучение персонала – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.	[Мандель Б.Р. Психология управления. М.: ФЛИНТА, 2015.]
Шекшня С.В. (2002 г.)	Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации	[Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.]

Автор	Определение понятия	Ссылка на источник
Пула М., Уорнера М. (2002 г.)	Обучение – любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение организационных целей	[Пула М. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с. (Серия «Бизнес-класс»).]
Грищенко В.А. (2015 г.)	Обучение персонала – это процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, переходу на новые должности, решению новых задач	[Горбунова О.С., Лялина Т.М., Палкина С.О., Шарапова В.М. Человеческий капитал как фактор повышения продовольственной безопасности региона // Аграрный вестник Урала. 2015. № 1 (131). С. 95–97..]
Егоренкова Т.А. (2005 г.)	Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых «знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях»	[Егоренкова Т.А. Механизм формирования личностно-профессионального развития в коллективах финансовых институтов: на примере Сибирского банка Сбербанка России: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Барнаул, 2005.]

В общем виде *обучение персонала* представляет собой как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый *процесс* овладения компетенциями: знаниями, умениями и навыками. Как было выяснено обучение – это непрерывный процесс, включающий в себя ряд этапов, представленных на рисунке 13.1 [Х, с.7–8].



Рисунок 13.1 – Процесс обучения персонала

Понятие «*эффективность*» используется очень широко и применяется обычно в точном смысле слова: эффективно то, что приводит к результату; эффективный значит действенный. Подходы к определению понятия «*эффективность*» в трактовке разных авторов приведены в таблице 13.3.

Таблица 13.3 – Подходы к определению понятия «*эффективность*» в трактовке разных авторов

Автор определения	Морфол. признак	Определение понятия	Ссылка на источник
Парето В. (XIXв.)	Состояние	Эффективность - такое состояние некоторой системы, при котором значение каждого частного показателя, характеризующего систему, не может быть улучшено без ухудшения других.	[Гальперин В. М., Игнатъев С. М., Моргунов В. И. Микроэкономика В 2-х томах. Институт "Экономическая школа", Санкт-Петербург, 2004. – 482 с.]
Долгоруков А.М. (2004)	Оценка	Эффективность - это оценочная категория. Эффективность любого производственного процесса является субъективной мерой, она может "меняться" с изменением наших оценок.	[Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение - М.: ООО «1С-Публишинг», 2004. - 367 с.]
Одегов Ю.Г. (2014)	Соотношение - результат	Эффективность — одна из возможных (важнейшая, но не единственная!) характеристик качества экономической системы, отражающая соотношение затрат и результатов ее функционирования.	[Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 513 с.]
Райзберг Б.А. (2017)	Соотношение - результат	Эффективность - относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.	[Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 512 с.]

Представленные понятия в таблице 13.3 дают нам возможность сделать следующий вывод: все подходы к определению понятия «эффективность» в той или иной мере схожи между собой, наиболее популярным является определение *эффективности* как *соотношение результата* (эффекта) к *затратам* (расходам). Исходя из вышесказанного, в данной исследовательской работе будем считать, что ***эффективность обучения персонала представляет собой четкий показатель, который говорит, насколько обучение персонала помогло компании достичь поставленных целей.***

Зарубежный и отечественный опыт по повышению эффективности обучения персонала.

К основным характеристикам в России повышения эффективности обучения персонала можно отнести то, что:

а) все показатели основаны на оценки эффективности работы персонала по следующим сферам: полнота выполнения должностных обязанностей, обеспечение персоналом, удельный вес высококвалифицированных работников в общей численности квалифицированных, своевременность выполнения должностных обязанностей, повышение квалификации, освоение и внедрение инновационных методов работы;

б) для оценки эффективности применяются качественные (например, качественная подготовка и ведение документации) и количественные (число обслуживаемых посетителей) показатели;

в) показатель комплексной оценки эффективности учитывает объем показателя и его темп роста;

г) показатель комплексной оценки эффективности включает объективные данные и субъективную оценку деятельности сотрудников организаций [X, с.7–8].

За последние несколько лет, руководители крупных компаний, осознав всю важность обучения, а также рассчитав возможные выгоды, с целью повышения эффективности данного процесса стали привлекать сотрудников всех уровней к развитию и раскрытию потенциала активными методами. Некоторые компании также создали собственные корпоративные университеты, которые позволяют «затачивать» компетенции сотрудников под собственное производство [X, с.7–8].

В таблице 13.4 представлены активные методы, позволяющие повысить эффективность обучение персонала в российских компаниях.

Таблица 13.4 – Методы повышения эффективности

Метод	Название организации	Суть метода	Специфика применения	Результат
1	2	3	4	5
Learning managing system, LMS	«Сибнефть», «Русский алюминий», «Татнефть»,	Системная оболочка, размещаемая на сервере внутренней компьютерной сети	Новый метод для российских корпораций. Децентрализованная	Сотрудники имеют доступ к
	«Вимм-Билль-Данн», «Северсталь», «Вымпелком»	предприятия или на сервере провайдера. В нее загружают сетевые курсы, доступ к которым открыт с любого рабочего места корпоративной сети через окно браузера	структура персонала, который распределен между несколькими подразделениями материнского холдинга.	информационным ресурсам в любое удобное время, сами выбирают, какое обучение им необходимо
Проведение обучения генеральным директором и топ-менеджментом	«Альфастрахование»	У генерального директора на участие в программах обучения запланировано около 20 календарных дней. Большинство программ проходит в регионах.	Принятие концепции непрерывного обучения сотрудников как части стратегии организации. Высшие руководители - сторонники и покровители корпоративного университета.	Статус топ-менеджера не позволит учащимся уклониться от обучения. Информация из первых рук учитывает многие тонкости и развеивает мифы. Крепнут вертикальные связи, растет лояльность сотрудников и происходит передача философии бизнеса.
Бизнес-симуляционная игра	«Альфастрахование»	Разработана для страхового бизнеса и отражает маркетинговую	Необходимость «погружения» в бизнес, моделирован	Два дня игры позволяют вместить объем информации, который может

1	2	3	4	5
		стратегию, финансовую отчетность и все показатели деятельности филиала страховой компании. Ведет игру гендиректор.	ия реальных ситуаций, возможных рисков и вариантов развития событий.	быть дан за полгода обычного обучения.
Программа «Менеджер проекта»	Mirax Group	Прикрепление молодых специалистов к менеджерам проектов. Выполнение частично их функций.	Проектный подход к управлению деятельностью компании. Необходимость привлечения молодых специалистов на руководящие должности.	Привлечение наиболее способных молодых специалистов в компанию, предоставление возможности карьерного продвижения с начальной позиции, наставничество, делегирование полномочий
Конкурс на составление лучшего бизнес-проекта	Нефтехим-пром	При возникновении нового направления деятельности объявляется конкурс на создание бизнес-проекта, в котором может принять участие любой сотрудник компании	Наличие соответствующих знаний у сотрудников. Преимущественно дивизионная организационная структура организации	Конкурс могут выиграть рядовые сотрудники и стать руководителям и проектов.
Формирование пула талантов (talentmanagement)	«Газпром», «МТС»	Формируется группа сотрудников с высоким уровнем способностей и мотивации, применяются различные методы для их	В отличие от кадрового резерва, который готовится на определенные должности, данный метод ориентирован на	Формируется группа лидеров для замещения топ-менеджерских позиций в разных областях управления компании.

1	2	3	4	5
		дальнейшего развития, результаты деятельности таких сотрудников постоянно отслеживаются	перспективу.	

Далее рассмотрим зарубежный опыт в повышении эффективности обучения персонала. Японская система обучения сотрудников тесно связана со стратегическим развитием компании, в частности с созданием специалиста, который будет работать в компании на протяжении всей своей карьеры с перспективой смены должности / субъекта бизнеса / подразделения. Таким образом, организация внедряет систему непрерывного образования с использованием метода проектных команд или кружков качества, одно из мероприятий, направленных на улучшение своей текущей работы, создание инновационных проектов и изучение деятельности смежных отделов [X, с.7–8].

Европейская система личностного развития включает, в частности, подготовку лидеров в процессе местного обучения и семинаров, а также защиту проектов общества на конференциях. Специалисты компании проходят обучение в основном в учебных центрах и институтах своих компаний в форме лекций или тренингов. Следует отметить, что *обучение и воспитание сотрудников происходит в рамках двойной системы, которая включает в себя завершение теоретического блока в учебных центрах и практического блока непосредственно в компании* [X, с.7–8].

Американская система образования характеризуется высоким уровнем инвестиций в развитие человеческого потенциала, как финансовых, так и временных, человеческих ресурсов. Компетентность специалистов действительно обеспечивает рост прибыльности компании. Поэтому многие крупные американские компании организуют свои корпоративные университеты для организации обучения и повышения квалификации сотрудников. Например, в IBM был создан крупнейший корпоративный университет Global Learning. В нем работают 3400 учителей из 55 стран, которые организуют около 10 000 специализированных курсов. Более 126 000 сотрудников компании уже прошли профессиональное образование, переподготовку и обучение в этом университете. Что касается учебного центра корпорации «Дженерал Электрик», то 30-40 000 человеко-дней в

году отводится на учебные курсы по обучению и обучению сотрудников [X, с.7–8].

Необходимость постоянного развития и обучения сотрудников в настоящее время обусловлена ускорением процесса внедрения новых технологий, улучшения результатов науки и техники. Современные работодатели четко осознают, что основным конкурентным преимуществом компании могут быть только талантливые работники, специалисты, которые готовы к постоянному развитию. Однако, если работодатели внедрили внутренние системы обучения компании на первом этапе и воспользовались услугами внешних тренеров и консультантов, сегодня этот вопрос решается более рационально. Вопрос оценки эффективности обучения является приоритетным.

Интегрируя и развивая модель Д. Киркпатрика, представляем процедуру оценки эффективности обучения на рисунке 13.2 [X, с.7–8].

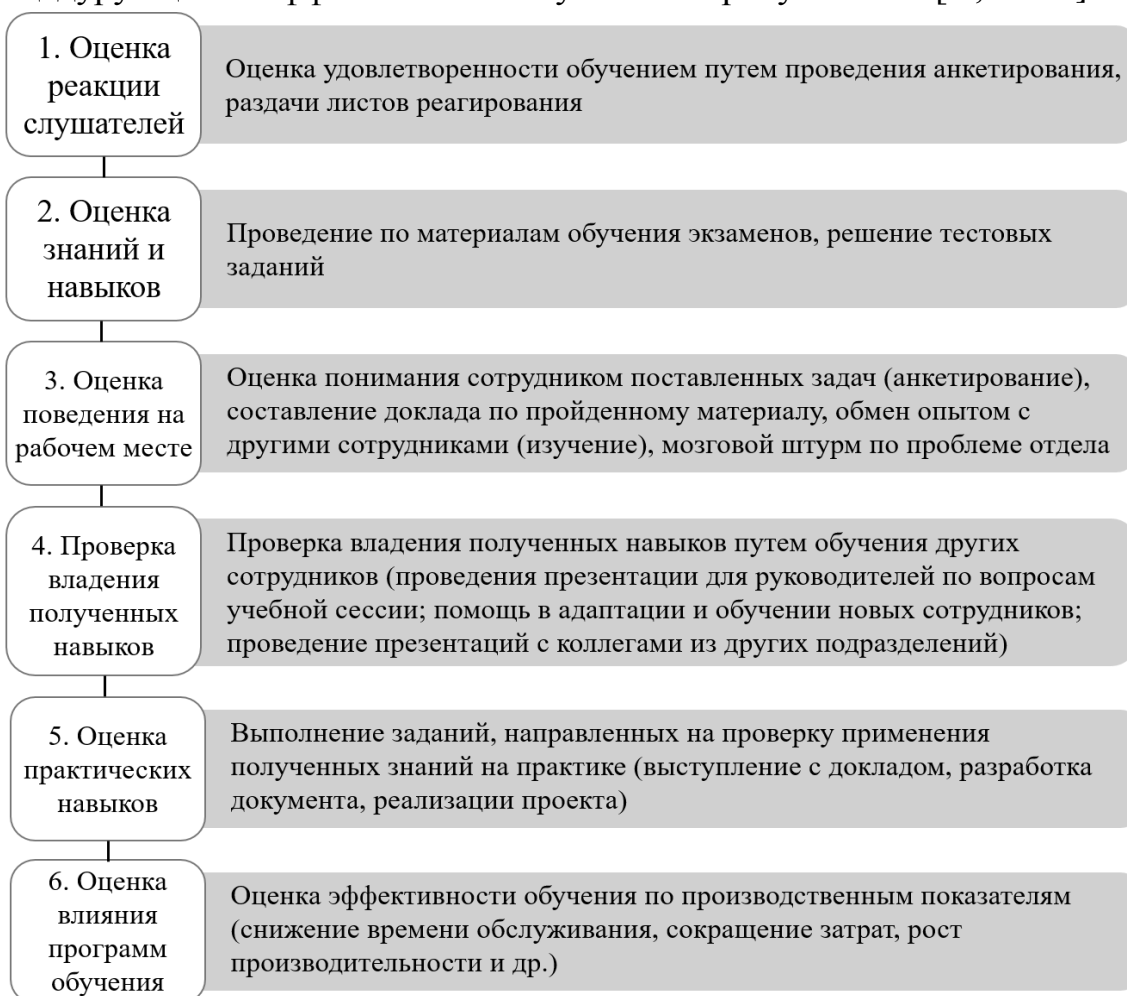


Рисунок 13.2 – Методика проведения оценки эффективности обучения (на основе интеграции методики оценки обучения Д. Киркпатрика)

В условиях кризиса, важным является также пост-сопровождение программы обучения, поскольку в динамично изменяющихся условиях, образовательные возможности использования навыков, полученных в процессе работы образовательных программ, в практической деятельности может быть утрачена [X, с.7–8].

Обобщающие оценки выявленной степени выраженности мотивов прохождения обучающих курсов представлены в таблице 13.5,

Таблица 13.5 – Обобщающая оценка степени выраженности мотивов прохождения обучающих курсов

Ранг	Мотивы прохождения обучающих курсов	Степень выраженности мотивов (В)
1	Боязнь потерять работу	2,87
2	Стремление к продвижению по службе	2,82
3	Стремление к получению большего материального вознаграждения	2,68
4	Чувство ответственности за выполняемую работу	2,30
5	Стремление к признанию, уважению	2,27
6	Стремление избежать наказаний, взысканий	2,23
7	Понимание значимости и необходимости повышения квалификации	2,05
8	Стремление к хорошим отношениям с коллегами	1,91

Таким образом, наиболее важными мотивами прохождения обучающих курсов является страх потерять работу и стремление к продвижению по службе.

Согласно проведенной оценки эффективности обучения персонала в ООО «...» были выявлены основные проблемы в данной области, предложены рекомендации и мероприятия по их устранению, приведенные в таблице 13.6.

Таблица 13.6 – Рекомендации и мероприятия по решению проблем в обучении персонала ООО «...»

Проблемы	Рекомендации	Мероприятия	Документы
Отсутствие обсуждения целей и потребностей обучения между руководством и подчиненными	Определение потребности в обучении	Разработка и внедрения опроса сотрудников для определения потребности в обучении	Приказ о проведении опроса сотрудников для определения потребности в обучении

Проблемы	Рекомендации	Мероприятия	Документы
Малое количество практико-ориентированных методов обучения	Внедрение современных методов обучения	Внедрение модульной системы организации обучения	Положение о модульной системе обучения
Отсутствие контроля за эффективностью обучающих программ персонала	Качественная и количественная оценка эффективности обучения персонала	Введение системы КРІ (ключевые показатели эффективности)	Положение о системе ключевых показателей

Таким образом, в ходе оценки эффективности обучения персонала были определены три существенных проблемы в исследуемой области. Рассмотрим более подробно внедрение предложенных рекомендаций и мероприятий по устранению выявленных проблем в обучении персонала.

На рисунке 14 представлен сетевой график предлагаемых мероприятий.

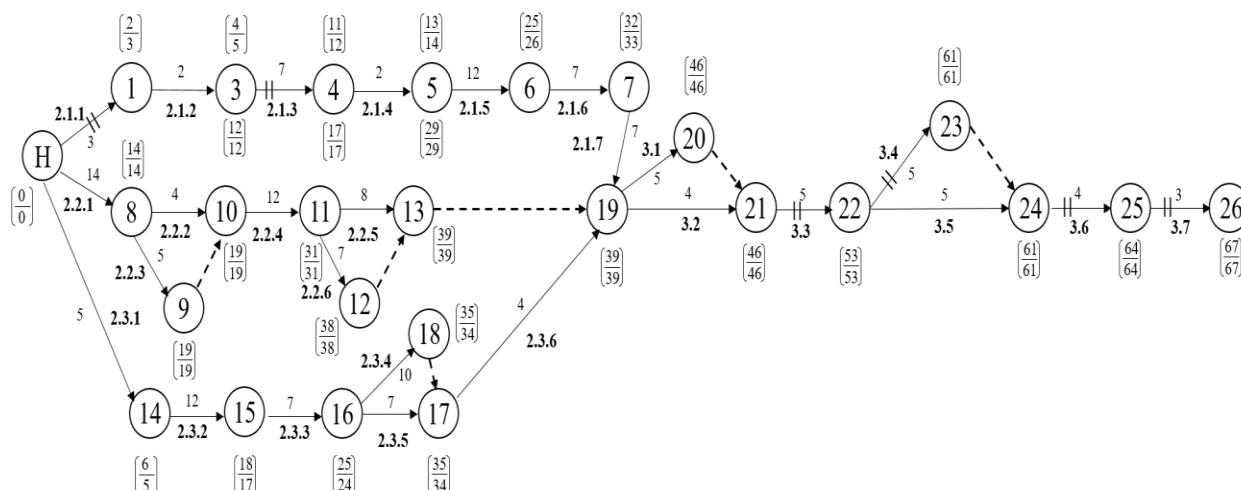


Рисунок 14 – Сетевой график проекта

После построения сетевого графика необходимо рассчитать критический путь. Критический путь проекта определяет непрерывную последовательность критических операций, связывающих начальное и завершающее событие сети. Проводя необходимые расчеты, критический путь данного проекта имеет следующий вид: {2.2.1; 2.2.2; 2.2.4; 2.2.5; 3.1; 3.3; 3.4; 3.6; 3.7}. Таким образом, реализация данного проекта составит 67 дней.

После реализации предложенных мероприятий предлагается систематизация процесса идентификации рисков и их оценки в

Эксплуатационном локомотивном депо Тайшет, что позволит вовремя принимать необходимые меры там, где это необходимо и в значительной мере экономить ресурсы.

Контрольные вопросы:

1. Используя данные пункта 13.1, сформулируйте три темы исследования. Объясните в чем заключается их отличие.
2. По одной из представленных тем определите объект, предмет, цель, задачи и гипотезу исследования.
3. Предложите план проведения исследования по выбранной теме. Поясните цель написания и основное содержание каждого параграфа.
4. Назовите предполагаемые методики, основные показатели, рекомендуемые значения и формулы расчёта для проведения оценки эффективности выбранного предмета исследования.
5. Сформулируйте возможные проблемы по выбранной теме и предложите пути их решения.

Лекция 14. Проектирование деятельности по организации труда и повышению производительности труда персонала

План лекции:

14.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по организации труда и оплаты персонала.

14.2 Пример проектирования деятельности по повышению производительности труда персонала.

14.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по организации труда и оплаты персонала

Организация труда – это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.

На уровне предприятия *организацию труда* рассматривают как систему рационального взаимодействия работников со средствами труда и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов.

Главными *направлениями работ* по организации труда являются:

- разработка рациональных *форм разделения и кооперации* труда;
- улучшение *организации и обслуживания* рабочих мест;
- изучение *передовых методов и приемов* труда;
- улучшение подготовки и повышения квалификации *кадров*;
- совершенствование *нормирования* труда;
- улучшение *условий* труда;
- всестороннее *развитие* человека.

Технический прогресс приводит к изменению *содержания* труда, т.е. функции непосредственного воздействия на предмет труда вытесняются функциями контроля за работой машин, их настройкой и регулировкой. При этом ликвидируется выполнение работы одним исполнителем, и все большее значение приобретают элементы взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Формы организации труда изменяются значительно медленнее, чем орудия труда и методы технического прогресса и поэтому организация труда отстает от развития техники и технологии. Поэтому проблема совершенствования методов и форм организации труда является актуальной.

На рисунке 14.1 представлены основные элементы организации труда, которые могут быть как составляющими характеристиками, так и отдельными самостоятельными направлениями проведения исследований.



Рисунок 14.1 – Основные элементы организации труда

В рамках осуществления деятельности по организации труда и оплаты персонала выполняются следующие трудовые функции и действия, представленные в таблице 14.1.

Таблица 14.1 – Перечень возможных направлений исследования деятельности по организации труда и оплаты персонала

Трудовая функция	Трудовые действия, которые требуется оценить
1	2
Организация труда персонала	Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации
	Разработка системы организации труда персонала и порядка нормирования труда на рабочих местах с оценкой затрат на персонал
	Внедрение системы организации труда персонала и контроля над нормированием с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала
	Выявление резервов повышения производительности труда и качества нормирования труда, подготовка предложений по изменениям условий и оплаты труда персонала
	Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию труда персонала
	Определение эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах
Организация оплаты труда персонала	Анализ успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала
	Разработка системы оплаты труда персонала
	Формирование планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат
	Внедрение системы оплаты труда персонала
	Подготовка предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала
Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам организации оплаты и труда персонала
	Оформление документов по вопросам оплаты и труда персонала
	Подготовка предложений по вопросам оплаты и труда персонала
	Подготовка предложений по совершенствованию системы оплаты и организации труда персонала
	Документационное и организационное сопровождение системы организации и оплаты труда персонала
	Подготовка и обработка запросов и уведомлений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников, по системам оплаты и организации труда персонала
	Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг по системам оплаты и организации труда персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

Согласно статье 129 Трудового Кодекса России *заработная плата (оплата труда работника)* — это *вознаграждение за труд* в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Технология разработки сдельной системы оплаты труда

По мнению ряда авторов в фундаменте эффективной системы управления бизнесом лежит массовое использование сдельной оплаты труда, завязанной на достижение сотрудниками и подразделениями Компании ключевых результатов.

При успешном внедрении сдельной системы оплаты труда одновременно выигрывают и сотрудники, и Компания, поскольку применение такой системы дает множество *преимуществ*:

- сотрудник *заинтересован* в том, чтобы проявлять инициативу на рабочем месте и брать на себя ответственность, действуя в интересах Компании;

- сотрудник *знает*, по каким показателям оценивается результат его работы и насколько выполнен план, установленный Компанией;

- уровень доходов сотрудника в значительной степени определяется *результатами его собственных усилий*. Сотрудник достигает максимального уровня доходов при полном выполнении задач Компании. А при перевыполнении плана его доход может стать еще больше;

- при сдельной зарплате, привязанной к планам и нормированию результатов, не сотрудник решает, сколько заработать для себя и сколько — для Компании, а *Компания*;

- у сотрудника есть видимая *перспектива* развития;

- *рост фонда заработной платы* (далее — ФЗП) непосредственно связан с достижением целей Компании. Поскольку в большинстве случаев уровень сдельной зарплаты зависит от прибыли Компании либо от факторов, напрямую влияющих на прибыль, фактически увеличение ФЗП происходит за счет части дополнительно полученной прибыли.

Правильно организованная система сдельной оплаты труда позволяет существенно уменьшить административный ресурс, необходимый для управления тем или иным подразделением Компании. Сотрудники подразделения самостоятельно действуют в интересах бизнеса.

Ниже представлена технология разработки сдельной системы оплаты труда, предложенная Константином Александровичем Бакштом – собственником и генеральным директором российского межрегионального холдинга «Капитал-Консалтинг».

Цель. Разработать сдельную систему оплаты труда для заданного подразделения Компании / заданной категории сотрудников Компании (далее — Подразделение/Сотрудники). При разработке системы оплаты для Подразделения возможна разработка нескольких взаимосвязанных систем оплаты для разных категорий Сотрудников (например, для директора сети салонов, начальников салонов и различных категорий сотрудников салонов).

Последовательность действий

1. На *этапе подготовки* необходимо:

1.1. *определить цели* Компании, стоящие перед Подразделением/Сотрудниками;

1.2. *определить (выявить) результаты* деятельности Подразделения/Сотрудников: объективные, выражаемые количественно, защищенные от фальсификации, соответствующие целям Компании. При необходимости — разработать и внедрить систему оперативного контроля результатов;

1.3. разработать и утвердить *План* достижения результатов для Подразделения/Сотрудников, определяющий сроки и качество достижения целей Компании;

1.4. принять решение о необходимости разработки сдельной системы оплаты труда для Подразделения/Сотрудников. Определить и при необходимости согласовать с директором и/или начальником Подразделения *предполагаемый интервал доходов* Сотрудников;

1.5. *определить возможное соотношение фиксированной и переменной частей* в доходах Сотрудников;

1.6. *определить факторы*, от которых зависит достижение результатов и целей Компании и которые находятся в сфере существенного влияния со стороны Сотрудников. При необходимости —

разработать и внедрить систему оперативного контроля указанных факторов;

1.7. определить (выбрать) *основную зависимость* начисления З/П сотрудников от результатов и/или факторов, а также от степени выполнения Плана;

1.8. выбрать *прототип* для разрабатываемой системы оплаты труда;

1.9. разработать *систему расчета* сдельной З/П: порядок расчета фиксированной части, механизм расчета переменной части, порядок премирования и/или штрафования;

1.10. *проверить* разработанную систему сдельной оплаты труда.

1.10.1. Соответствуют ли результаты расчета сдельной З/П планируемому интервалу доходов Сотрудников: при расчете по результатам предыдущих периодов, при выполнении Плана; при вероятном невыполнении/перевыполнении Плана; при значительном (в два-три раза) отклонении от Плана в ту или иную сторону?

1.10.2. Насколько Сотрудники могут воздействовать на факторы, учитываемые в системе оплаты, и кто (что) еще может воздействовать на эти факторы, в том числе ущемляя интересы Сотрудников?

1.10.3. Насколько система расчета сдельной З/П прозрачна для Сотрудников? Могут ли они сделать расчет самостоятельно? Могут ли ежедневно отслеживать, как в зависимости от результатов их работы меняются планируемые доходы?

1.10.4. Насколько точно система уравнивает интересы Сотрудников и Компании? Появится ли у Сотрудников возможность (и не будет ли она усиливаться) манкировать служебными обязанностями, не отражающимися напрямую в системе оплаты?

1.10.5. Устойчива ли система к возможным злоупотреблениям со стороны Сотрудников?

1.10.6. Какова степень преимущества новой и предыдущей систем оплаты труда?

1.10.7. Стимулирует ли система профессиональный рост и развитие Сотрудников.

2. На *этапе внедрения* необходимо:

2.1. *согласовать* разработанную систему оплаты труда с директором и/или начальником Подразделения, юристами, бухгалтерами и (при необходимости) Сотрудниками. Внести в систему согласованные коррективы и провести ее повторную проверку (см. п. 1.10);

2.2. *определить срок*, с которого запускается в эксплуатацию новая система оплаты труда, и составить перечень *документов*, которые необходимо подготовить для официального ввода системы в действие;

2.3. *проверить оперативный учет* и контроль исходных данных, необходимых для расчета З/П;

2.4. провести *собрание* с Сотрудниками, объявить о введении новой системы оплаты труда. Объяснить принципы работы системы и расчета З/П, ответить на вопросы Сотрудников. Мотивировать Сотрудников, обеспечить *внутренний пиар*;

2.5. подготовить необходимые *документы*, включая Приказ об изменении системы оплаты труда Подразделения/Сотрудников;

2.6. *ввести* систему оплаты труда в эксплуатацию.

3. ***На этапе эксплуатации*** системы необходимо:

3.1. постоянно держать *обратную связь* с начальником Подразделения и Сотрудниками, выявлять сбои, неточности и узкие места в работе системы оплаты труда, рассматривать предложения по ее доработке и развитию. Также следует регулярно проводить сводную проверку системы (см. п. 1.10);

3.2. если потребуется, незамедлительно *скорректировать* систему оплаты труда. Если систему нужно пересмотреть на ходу, то ситуацию необходимо обговорить с Сотрудниками, не оставляя ничего на откуп недомолвкам и догадкам и стараясь не ущемить финансовые интересы Сотрудников;

3.3. своевременно корректировать и развивать систему оплаты труда в соответствии с *изменением и развитием целей* Компании. Систему оплаты труда не следует воспринимать как нечто неизменное, утвержденное раз и навсегда. Она должна эволюционировать вместе с развитием самой Компании.

14.2 Пример проектирования деятельности по повышению производительности труда персонала

В качестве учебного примера по данному направлению исследований предлагается тема «Управление производительностью труда персонала предприятий железнодорожного транспорта». Данная тема представлена в форме *научно-исследовательской* работы, поэтому формулировка отдельных элементов и структура работы несколько отличается от рассмотренных ранее вариантов.

Исходя из анализа темы определена структура работы и ее основные элементы.

ВВЕДЕНИЕ

1 Теоретические подходы к исследованию производительности труда персонала

1.1 Экономическая сущность производительности труда и ее структура

1.2 Факторы формирования производительности труда персонала железнодорожного предприятия

1.3 Методы управления и методические основы исследования производительности труда персонала

2 Производительность труда персонала железнодорожных предприятий как объект исследования

2.1 Содержание труда персонала железнодорожного предприятия

2.2 Комплексная оценка производительности труда персонала железнодорожного предприятия

2.3 Особенности управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия

3 Методические инструменты управления производительностью труда персонала предприятий железнодорожной отрасли

3.1 Модель системы управления производительностью труда персонала

3.2 Механизмы и инструменты повышения эффективности системы управления производительностью труда персонала

3.3 Оценка экономической эффективности системы управления производительностью труда персонала на примере ООО «...»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность темы исследования обусловлена следующим:

- *наличием потребности* в повышении производительности труда для эффективного функционирования бизнес – процессов на предприятиях транспортной отрасли, работающих в условиях постоянной трансформации экономики;

- *отсутствием методологических подходов* и теоретических разработок по системному решению задачи построения эффективной системы управления производительностью труда предприятий железнодорожного транспорта.

Степень разработанности проблемы. Вопросами роста производительности труда на отечественных предприятиях еще в первые десятилетия существования советской плановой экономики занимались такие талантливые ученые как Богданов А.А., Бляхман Л.С., Гастев А.К., Ерманский О.А., Иоффе М.А., Иоффе П.А., Керженцев П.М., Немчинов

В.С., Струмилин С.Г., которые разработали первые методики измерения и расчета производительности труда.

Вопросами измерения и повышения эффективности использования ресурсов железнодорожного транспорта занимались такие ученые как: Абрамов А.П., Афанасьев В.А., Белкин М.В., Белов И.С., Берндт Н.В., Бирюков Н.И., Богданова Т.В., Быков Ю.А., Винслав Ю.Б., Галабурда В.Г., Дудаев П.И., Ефимова О.В., Захаренко Н.Н., Зубкова А.Ф., Коваленко Н.И., Кулагин Н.Н., Левицкая Л.П., Межох З.П., Опарин Е.П., Орлов А.В., и др.

Теоретические подходы к проблемам роста производительности труда в современной отечественной экономической литературе представлены работами Адамчука В.В., Андреева Б.Ф., Волгина Н.А., Германовой О.Е., Генкина Б.М., Гупалова В.К., Зубова В.М., Кокина Ю.П., Кудрова В.Н., Петрова А.Ю., Прокопенко И.И., Рожковой В.В., Семенова А.Н., Щербакова А.И., Фильева В.В. и др.

В современных условиях вопросы ресурсного обеспечения на железнодорожном транспорте разрабатывают такие ученые как: Вовк А.А., Лapidус Б.М., Литовченко В.Б., Мачерет Д.А., Мирошниченко О.Ф., Рышков А.В., Терешина Н.П., Степанец В.А., Шанченко П.А., Шермет Н.М. и др.

Актуальность и объективная необходимость управления производительностью труда персонала обусловили выбор цели, задач и предмета исследования.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке методических инструментов управления производительностью труда персонала предприятий железнодорожной отрасли.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- изучить и обобщить теоретические основы и методические подходы к исследованию производительности труда персонала, определить ее экономическую сущность и структуру;
- выявить факторы формирования производительности труда персонала железнодорожного предприятия;
- рассмотреть методы управления производительностью труда персонала;

- выявить содержание труда персонала железнодорожного предприятия как объекта исследования;
- осуществить комплексную оценку производительности труда персонала железнодорожных предприятий (на примере Красноярской дирекции тяги);
- провести анализ системы управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия;
- предложить модель системы управления производительностью труда персонала;
- разработать механизмы и инструменты повышения эффективности системы управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия;
- выполнить оценку экономической эффективности системы управления производительностью труда персонала на примере ООО «...».

Предметом исследования являются *организационно-экономические отношения*, возникающие в процессе управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия.

Объектом исследования выступает *производительность труда персонала железнодорожных предприятий*.

Рабочая *гипотеза* исследования состоит в том, что формирование эффективной системы управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия позволит повысить результативность деятельности за счет повышения эффективности труда.

Методологическая основа исследования представлена системным и комплексным подходами к изучению проблемы управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия. *Теоретической основой* исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых и практиков в области управления производительностью труда персонала. *Эмпирической основой* исследования являются данные и выводы исследований, проведенных автором в ООО «...».

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые документы Российской Федерации, статистические формы отчетности ОАО «РЖД», данные сети Интернет, данные в периодической печати, монографии, публикации в зарубежных и отечественных научно-периодических изданиях, результаты анкетирования.

В исследовании были использованы системный, ситуационный и процессный подходы, методы логического и сравнительного анализа, графического и экономико-математического моделирования, методы социологических и статистических исследований: контент-анализ, анкетирование.

Практическая значимость работы. Основные научные положения и выводы работы направлены на повышение эффективности управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия, построение эффективных систем управления персоналом за счет более полного и комплексного учета факторов, связанных с производительностью труда предприятия. Результаты исследования, доведенные до уровня практических рекомендаций, могут быть широко использованы для совершенствования системы управления производительностью труда железнодорожных предприятий, повышения эффективности общего управления организацией, а также в консалтинговой и учебной деятельности.

Апробация работы. Работа обсуждалась на научных семинарах ... , результаты докладывались на научно-практических конференциях: Всероссийской научно-практической конференции с международным

Анализ экономической литературы показывает, что эти споры продолжаются до настоящего времени представлен в таблице 14.2.

Таблица 14.2 – Научные подходы к определению производительности труда

Автор	Определение экономической категории «производительность труда»	Источн. лит.
1	2	3
	как функции затрат совокупного труда	
Р.В. Бабуров	это эффективность затрат живого труда на производство потребительной стоимости (товаров и услуг), при исчислении которых необходим также учет использования других видов ресурсов, овеществленных в средствах производства	3
В.Я. Горфинкель	характеризует эффективность совокупных затрат труда в материальном производстве, определяемых количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени	32
А.В. Золотов Н.А. Морозова	понимается как совокупные затраты живого и овеществленного труда	7
Л.А. Костин	неразрывно связанная с техническим прогрессом, определяется затратами как живого, так и прошлого, то есть совокупного труда	10

1	2	3
В.П. Ткаченко	это эффективность целесообразной деятельности человека, отражающая соединение рабочей силы со средствами производства и результативность ее функционирования	29
как функции затрат живого труда		
В.Е. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина	это производительность живого труда, его способность производить в единицу времени определенное количество продукции	1
Ю.И. Минина	рассчитывается только по затратам живого труда, т.е. делением выпуска продукции на среднесписочную численность персонала (согласно отечественной статистической отчетности)	15
А.Н. Елин	измеряется объемом работы, проделанной работниками в единицу времени	4
А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова	показатель, отражающий фактические результаты использования рабочей силы в организации за определенный период времени	8
И.Ф. Рябцева, Э.Н. Кузьбожев	является обобщающим показателем эффективности использования трудовых ресурсов предприятия	24

Если подходить к этому вопросу с позиций проводимых в данной работе исследований, то по мнению автора, следует согласиться с теми учеными, которые предлагают исчислять производительность труда с учетом затрат живого труда.

Подходы к управлению производительностью труда представлены на рисунке 14.2.



Рисунок 14.2 – Подходы к управлению производительностью труда

Управление производительностью труда – это сфера практической деятельности организации, направленной на осуществление изменений в системе управления с целью повышения эффективности труда. Это вид управленческой деятельности, основанный на принципах и подходах к регулированию результатов и затрат труда, а также включающий процессы и методы обнаружения и устранения факторов, препятствующих достижению требуемой производительности. Рост производительности труда является основным направлением снижения себестоимости [X, с.7–8].

Главная цель управления производительностью труда заключается в определении такого ее уровня и темпов роста, которые позволили бы снизить расходы на рабочую силу, обеспечить дальнейшее развитие предприятия. Планирование повышения производительности труда на предприятиях осуществляется путем установления общего суммарного задания и заданий по отдельным группам факторов.

Внедрение в производственный процесс прогрессивных технологий без обеспечения должного уровня организации труда на каждом рабочем месте, не всегда является достаточным условием для достижения необходимого уровня производительности труда [X, с.7–8].

Структура комплексной оценки производительности труда представлена на рисунке 14.3.

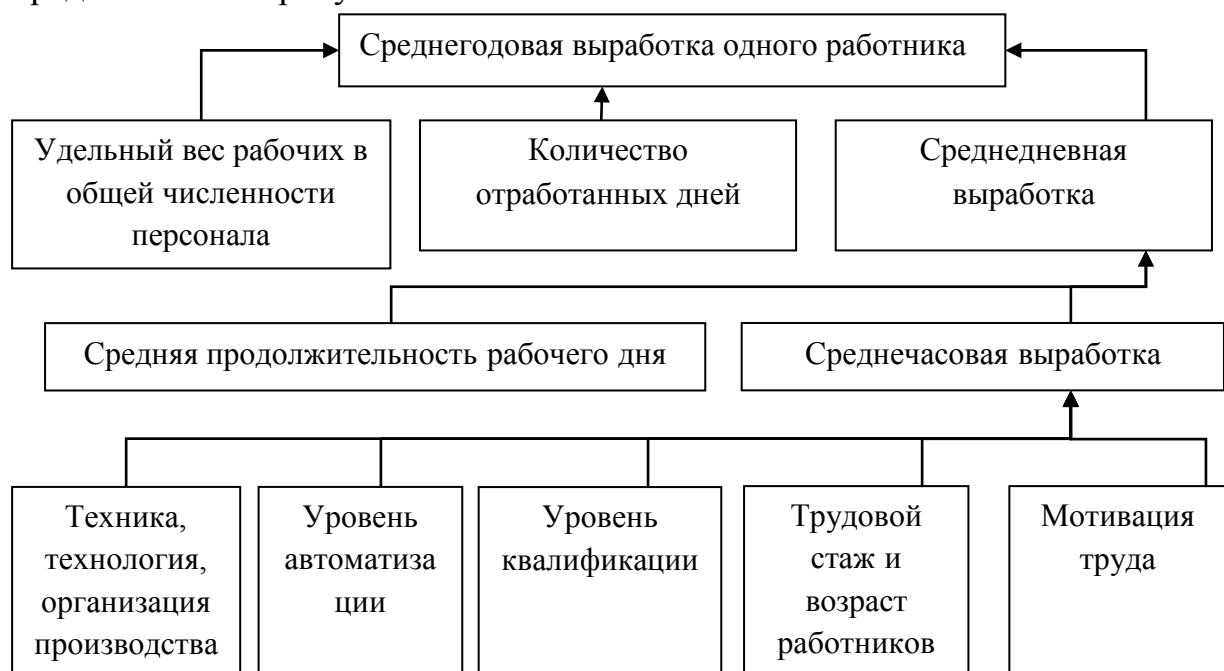


Рисунок 14.3 – Комплексная оценка производительности труда персонала

На основе материалов исследования была разработана модель управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия, представленная на рисунке 14.4.



Рисунок 14.4 – Модель системы управления производительностью труда персонала железнодорожного предприятия

Представленная модель отображает взаимосвязь «элементов», оказывающих воздействие на процесс функционирования системы управления организации и конечных результатов деятельности данной системы, желаемых и достижимых при условии эффективной реализации

функций управления, осуществляющих систему связей и отношений между объектом и субъектом управления данной системы.

Разработку системы контроля за эффективным использованием рабочего времени начнем проводить с анализа абсентеизма, в ходе которого выясним следующее:

а) фактические и точные данные, включающие: количество потерянных вследствие абсентеизма часов или дней; частоту инцидентов (количество эпизодов);

б) распределение и концентрацию отсутствий: большое число сотрудников отсутствует от случая к случаю или отсутствуют только некоторые из них, но часто; большое количество пропусков работы в одном или нескольких подразделениях; концентрация пропусков работы увеличивается в определенные периоды времени или не зависит от данного фактора;

с) модель абсентеизма: отсутствия в определенный день недели в каком-то одном или нескольких конкретных подразделениях; краткосрочные отсутствия в течение одного или двух дней, или долгосрочные, происходящие в одно и то же время или в течение всего года, и т.д.;

д) причины отсутствия работников.

В результате такого анализа получена информация о фактическом состоянии абсентеизма в ООО «...», которая использована при разработке показателя премирования «за количество часов нетрудоспособности».

Оценить влияние невыходов сотрудников на работу на деятельность подразделения очень хорошо позволяет *измерение Брэдфорд-фактора*. Данный показатель основан на положении о том, что даже частые короткие периоды отсутствия на работе могут привести к снижению производительности труда, тем больше, чем чаще эти отсутствия происходят. Брэдфорд-фактор будем рассчитывать по формуле 14.1:

$$B = S^2 * D , \quad (14.1)$$

где B - оценка Брэдфорд-фактора;

S - общее количество случаев отсутствия сотрудника на работе за определенный период;

D - общее число дней отсутствия этого сотрудника за тот же период.

Применение Брэдфорд-фактора на предприятии позволит оценить величину абсентеизма сотрудников одного подразделения, сравнить между несколькими подразделениями или получить данные в целом по

организации. Эта информация поможет обнаружить работников, регулярно отсутствующих на рабочем месте, своевременно выявить тенденции посещаемости персонала, повысить беспристрастность руководителей по отношению к сотрудникам в дисциплинарных вопросах и ввести показатель премирования «за количество часов нетрудоспособности».

Ликвидации потерь рабочего времени за счет применения Брэдфорд-фактора позволит высвободить определенное количество рабочих и приведет к корректировке штатного расписания в сторону уменьшения численности.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные трудовые функции при выполнении деятельности по оплате труда.

2. По теме «Формирование эффективной системы оплаты труда персонала на основе КРІ» определите объект, предмет, цель, задачи и гипотезу исследования.

3. Предложите план проведения исследования по заданной теме. Сформулируйте возможные проблемы и пути их решения.

4. Используя материал пункта 14.1, составьте структуру разбиения работ и постройте сетевой график реализации технологии разработки сдельной системы оплаты труда.

5. Назовите отличительные особенности написания научно-исследовательской работы.

Лекция 15. Проектирование деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации

План лекции:

15.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации.

15.2 Пример проектирования деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации.

15.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации

Мотивацию труда следует рассматривать как *совокупность движущих сил* (внутренних и внешних), побуждающих сотрудника к целенаправленной деятельности.

Трудовой потенциал работника – это интеллектуальные и психофизиологические качества человека, влияющие на производственную деятельность.

Ряд авторов рассматривают мотивационный потенциал как одну из составляющих трудового потенциала сотрудника (рисунок 15.1).

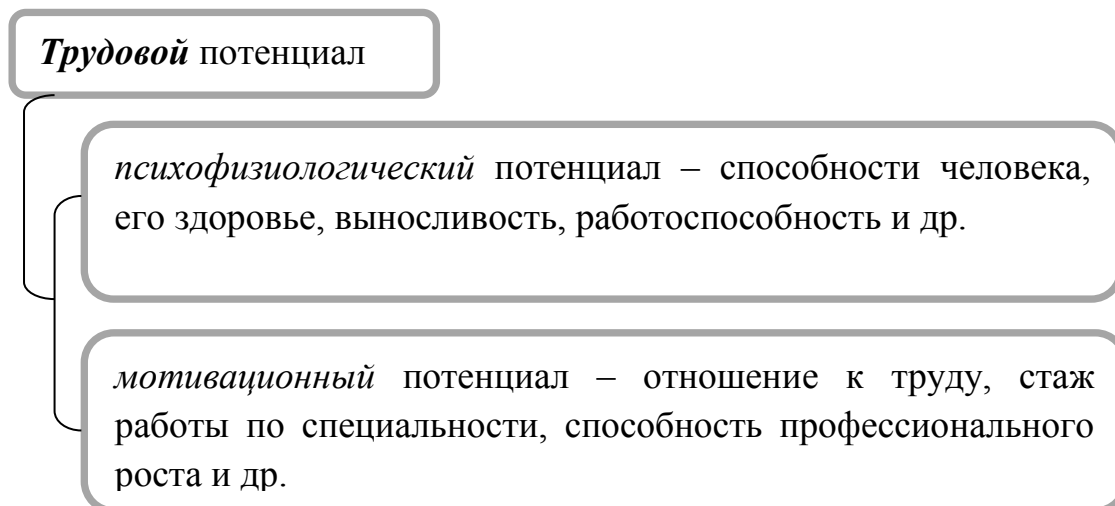


Рисунок 15.1 – Элементы трудового потенциала сотрудника

Мотивационный потенциал сотрудника (далее МПС) определяет какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

Уровень мотивации создает предпосылки к работе сотрудника. При низком уровне мотивационного потенциала работника наблюдается его изоляция и равнодушие к целям организации; при среднем – первоначальный уровень включенности в дела организации на уровне протребностей. Высокий уровень МПС обеспечивает «включенность и идентификацию работника с целями организации» (Старикова Е.Ю., ДвГУПС, Креативная экономика, 2011, № 11).

Для определения мотивационного потенциала применяют следующие методы:

- анкетирование для определения доминирующих мотивов и потребностей работников;
- структурированное интервьюирование для установления применяемых в организации *приемов управления* мотивацией;
- методики определения *мотивационного профиля работника* или работы, социально-психологического климата в коллективе; доминирующего стиля управления, специфики организационной культуры;
- наблюдение.

Мотивационный потенциал организации – средства, инструменты, источники, возможности ресурсы организации для реализации процесса мотивации работников к высокоэффективному труду.

В результате проведения процедуры анализа состояния мотивационного потенциала могут быть получены данные, представленные на рисунке 15.2.



Рисунок 15.2 – Данные, полученные в результате анализа состояния мотивационного потенциала

Мотивационный механизм – это *порядок действий*, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности. Состоит из двух элементов: механизма *внешнего* целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения) и механизма реализации *внутренней* психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

Механизм формирования трудовой мотивации - это процесс усвоения человеком социальных ценностей, норм, правил поведения, выработки индивидуальных ценностных ориентаций и установок в сфере труда.

Компоненты механизма формирования трудовой активности:

– *включённость* (невключённость) человека в трудовую деятельность (включённость в труд предопределяет структуру трудовых ценностей);

– *мотивационное ядро личности* - система связанных между собой стимулов и мотивов, являющихся внутренней детерминантой трудового поведения человека, двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации;

– *удовлетворённость трудом* – оценка качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых потребностей работника;

– *трудовое поведение* – превращение внутреннего состояния человека в действие по отношению к социально значимым объектам. Определяется трудовыми функциями рабочего места, потенциалом работника и мотивационным ядром.

Ричард Хекман и Грег Олдхем предположили, что наше желание заниматься той или иной работой определяется её *содержанием*. Содержание работы должно быть адекватно представлениям работников о себе и должно *воспроизводить их внутреннее состояние, расцениваемое как позитивное*. Модель ключевых характеристик работы Хэкмена – Олдхема представлена на рисунке 15.3.



Рисунок 15.3 – Модель ключевых характеристик работы Хэкмена – Олдхема

Сущность *мотивационного потенциала* можно рассматривать как *возможность и готовность* персонала, а также самой организации *сосредоточить усилия* персонала (мастерства, знания, навыки, компетенцию) на те типы работы, которые гарантируют организации

перспективы развития и дают возможность реализовать ее существующие или прогнозируемые достоинства.

Примером *организации труда* в соответствии с моделью ключевых характеристик является *труд хирурга*. Хирургу требуется проявлять в работе *разнообразные навыки и способности*; его профессиональную деятельность отличает *высокая степень завершенности*, поскольку он имеет дело с больным от начала заболевания до его излечения (от постановки диагноза до проведения операции и лечения в послеоперационный период), его работа имеет очень *высокую значимость* (жизнь или смерть пациента), он имеет *высокую степень самостоятельности*, поскольку хирурги, как правило, принимают самостоятельные решения относительно тактики проведения операции; и он имеет *четкую и непосредственную обратную связь* относительно успешности проводимых операций.

Другим полюсом является труд рабочих сборочных конвейеров. Все пять ключевых характеристик здесь будут иметь низкие значения.

Модель ключевых характеристик утверждает, что *указанные критические психологические состояния (значимость, ответственность за результаты работы и знание результатов) определяют рабочие результаты*, а именно мотивацию, производительность труда и качество работы, удовлетворенность трудом, уровень невыходов на работу и текучесть кадров. Чем выше переживается значимость работы, ответственность за выполненную работу и знание результатов, тем более позитивных результатов можно ожидать. Если человек выполняет такую работу, которая предполагает высокий уровень всех пяти ключевых характеристик, то он, в соответствии с моделью ключевых характеристик работы Хэкмена-Олдхема, будет высоко мотивирован и удовлетворен своей работой.

Ричард Хекман и Грег Олдхем ввели понятие «*мотивационный потенциал работы*» (МПР) и определили формулу расчета 15.1:

$$МПР = \frac{PP + ЗР + ВР}{3} * СР * ОС, \quad (15.1)$$

где *PP* – разнообразие работы;
ЗР – завершенность работы;
ВР – важность работы;
СР – самостоятельность работы;
ОС – обратная связь.

Разнообразие работы – степень, отражающая наличие в работе нескольких отличающихся задач, необходимость различных навыков и умений, требуемых для выполнения работы.

Завершенность работы – степень отождествляемости работы с конечным результатом, отражает наличие четкой видимой связи усилий сотрудника с конечным результатом для компании; законченный цикл операций, выполнение задания от начала до конца.

Важность работы – степень осознания работником значения выполняемых заданий для других людей, организации или общества.

Самостоятельность работы – степень свободы сотрудника и право планировать, определять график работ и принимать решения о способе их выполнения. Самостоятельность в работе заставляет работников испытывать чувство личной ответственности за результаты своего труда. Работники сами решают, что и как они будут делать.

Обратная связь отражает насколько выполнение работы обеспечивает сотрудника прямой и ясной информацией о результативности его усилий, о собственной эффективности и о степени соответствия результатов труда и рабочего поведения установленным требованиям.

Каждый из показателей оценивается сотрудником по семибалльной шкале. Чем ближе результат к максимальному, тем более лояльным будет сотрудник по отношению к компании. При приближении суммы к минимуму – сотрудник испытывает неудовлетворенность, работа для него менее эмоционально значима, возникает потребность в затратах на внешние стимулы, которые приносят краткосрочные результаты.

На рисунке 15.4 представлен мотивационный профиль работы.

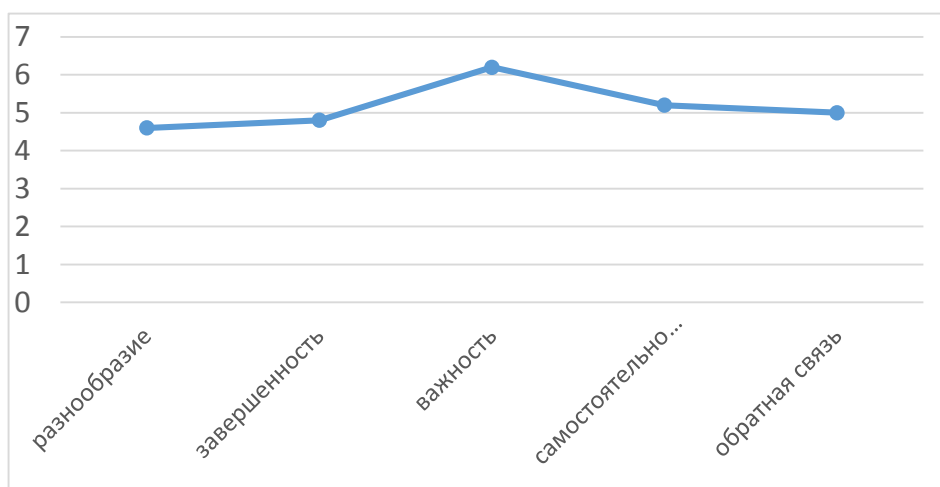


Рисунок 15.4 – Пример мотивационного профиля работы

После построения мотивационного профиля работы следует определить значения показателей, сравнить фактические результаты со средними значениями по региону или отрасли, разработать план корректирующих мероприятий.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует сотрудников, обеспечивает хорошее качество выполнения работы и доставляет им удовлетворение, а бизнесу успешность.

Установление наличия низкой мотивации сотрудников не является достаточным фактом для проектирования кадровых решений. Необходимо выявить причины низкой эффективности мотивационных программ:

Если результат исследования показывает, что использованная система нематериального стимулирования не эффективна, важно ***определить связь*** между факторами деятельности и результатами работы. На основе анализа управленческой практики ряда компаний, можно выявить следующие причины низкой эффективности системы мотивации:

а) *слабая связь системы мотивации с достижением стратегических целей компании. Декомпозиция целей* компании является необходимым условием эффективной мотивации. По мнению Нортон и Каплана (разработчиков концепции BSC), «когда работник понимает, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, стратегия станет для него повседневной работой каждого»;

б) *отсутствие системы оценки персонала.* Эффективная система мотивации предполагает наличие такой системы мотивации в компании, поскольку вознаграждение или наказание сотрудников увязывается вместе с полученным уровнем производительности труда;

в) *параметры системы мотивации не соответствуют преобладающему мотивационному профилю персонала.* Существует ряд методов оценки мотивационных профилей (за основу может быть взята методология В. Герчикова). Знание мотивационного профиля позволяет разрабатывать целевые мотивационные программы. Так, в случае преобладания сотрудников инструментального типа, акцент будет сделан на внедрение премий в зависимости от результата, а в случае преобладания сотрудников профессионального типа рекомендуется включить в систему мотивации такие методы, как работа с кадровым резервом, система

наставничества, система профессионального обучения, проведение профессиональных соревнований (конкурсов) и т. д.;

г) *отсутствие вовлеченности персонала в оценку системы мотивации.* Участие сотрудников в проектах, которые позволяют учитывать текущие потребности и мотивы, их мнение о запланированных мероприятиях;

д) *низкая конкурентоспособность компании* на рынке в силу различных причин (слабое финансовое состояние, отсутствие выстроенной кадровой политики). Конкурентоспособность предприятия на рынке труда является необходимым условием эффективности системы мотивации;

При разработке и реализации мотивационных программ создать идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководство компании способно разработать и применить эффективную систему нематериального стимулирования. Главное определить *для каких целей она создается и какие задачи будет решать, выбрать показатели эффективности и в соответствии с ними разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и окончательной оценки системы.*

15.2 Пример проектирования деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации

В данной лекции представлены выдержки из отдельных параграфов, так как более подробное описание структуры работ было представлено в других темах.

При рассмотрении мировой практики проектирования кадровой системы следует обратить внимание на поиск описания передовых практик по решению подобных рассматриваемой проблем. Необходимо провести контент анализ источников, как правило периодических изданий и/или нормативных документов, с примерами корректирующих мероприятий, шагами по реализации этих мероприятий и необходимыми ресурсами (материально-техническими, финансовыми, трудовыми, временными). Также интересными и полезными для расчета эффективности и результативности предлагаемых решений будут примеры, в которых описаны результаты внедрения: цифры, рубли, проценты.

Ниже приведены выдержки из п. 1.2. Отечественный и зарубежный опыт в управлении системой мотивации работников массовых профессий

работы на тему «Совершенствование системы мотивации работников массовых профессий».

Критериями эффективности системы мотивации в России являются:

– *четко поставленные, достижимые цели и задачи* для каждого сотрудника компании;

– *понятный механизм оценки* деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;

– *простота и прозрачность в расчетах* системы мотивации.

Всем перечисленным требованиям отвечает система вознаграждений на основе Ключевых Показателей Эффективности — КРІ (Key Performance Indicator). Система КРІ имеет эффективное применение на предприятиях России уже больше десяти лет [X, с.7–8].

Преимуществом системы КРІ является активная мотивация персонала и сопоставимые показатели. Эффективность – относительный показатель, который охватывает все сферы деятельности работников и выражает результаты количественно. Оптимальное число КРІ для одного сотрудника – *не более пяти*.

КРІ используют для измерения выполнения поставленных задач и целей. После детального анализа каждого из показателей, можно оценить, насколько были достигнуты запланированные результаты.

Основными *результатами* применения Key Performance Indicator в российских компаниях являются следующие показатели [X, с.7–8]:

– *увеличение выручки* более чем **на 10 %** за счет ориентации на клиентах;

– *снижение оттока* клиентов и, как результат, увеличение прибыли (по статистике снижение **на 5 %** оттока дает *увеличение до 15 %* прибыли);

– *снижение затрат* как минимум на **10 – 20 %**;

– *значительно повышение производительности* труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес – процессов;

– *сокращение сроков бизнес-процессов*, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;

– *качество* как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;

– *рост прибыли* в связи с изменением вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;

– как следствие, *улучшение конкурентных преимуществ*.

... *Анализируя приведенные выше примеры, следует отметить, что работодатели стараются использовать не только материальные методы мотивации, но и удовлетворить высшие, моральные потребности сотрудника. Используя такой способ мотивации, руководители организаций видят, что благоприятный климат в компании, эмоциональная устойчивость работников, признание начальством и коллективом и удовлетворение самим процессом работы увеличивает эффективность деятельности труда сотрудников, а, следовательно, и производства.*

В связи с этим можно *прийти к выводу*, что отдаление от прямого материального стимулирования приведет к моральным и организационным методам стимулирования, которые оказывают положительное влияние на состояние работника, его уверенность в себе, удовлетворенность от работы.

Также следует отметить, необходимость достижения лояльности сотрудников к работодателям [Х, с.7–8]. *В контексте трудовой мотивации лояльность понимается как верность и преданность работников целям и ценностям организации.* Лояльные сотрудники качественнее выполняют свою работу, легче адаптируются к нововведениям руководителей, они направлены на процветание и развитие организации, а не только на удовлетворение собственных потребностей.

Критерий лояльности измеряется количеством проблем, с которыми сотрудник готов справиться и не уволиться. Достижение лояльности персонала – это актуальная проблема российских компаний, которая связана с тем, что во многих организациях происходит сокращение сотрудников, вследствие чего повышается нагрузка оставшегося персонала, но, тем не менее, заработная плата почти не выросла или осталась на том же уровне, а обязанности у работников выросли вдвое. Из – за этих факторов назрела еще одна проблема – удержания оставшихся сотрудников.

В результате появляется ряд проблем, таких как высокий процент текучести персонала, низкая мотивация сотрудников, неудовлетворительный психологический климат, высокая конфликтность и низкий уровень дисциплины. *И главное решение этой проблемы – это совершенствование системы мотивации.*

С недавнего времени во всём мире, особенно в рыночно развитых странах, *процесс мотивации* труда сотрудников часто подвергается существенным изменениям. В первую очередь это связано с повышением

качества жизни населения, у людей возникают новые возможности и приоритеты, происходит переоценка ценностей. В отношении этих факторов следует рассмотреть интересные *результаты исследования*, проведённого американскими социологами среди сотрудников 30 крупных и малых фирм [X, с.7–8].

По данным Гордона Брайана – специалиста по вопросам корпоративной культуры, наиболее эффективным является сочетание материальных и социальных стимулов. По его наблюдениям для персонала низшего и среднего звена важнейшим стимулом является повышение по карьерной лестнице [X, с.7–8]. При этом денежная прибавка к заработной плате при переходе с одной должности на другую может быть не значительной, как и сами ступеньки.

Опрос сотрудников в фирме, которая участвовала в данном исследовании, показал, что зачастую обязанности работника от перехода на новую должность меняются весьма незначительно, а порой и вовсе не меняются, но, тем не менее, люди довольны росту по службе и это является стимулом для них работать лучше.

Грамотное "социальное" стимулирование может существенно снизить издержки фирмы. Передвижение человека со ступеньки на ступеньку стоит руководству *30 долларов* прибавки к жалованью. "Сами по себе 30 долларов стимулом не являются. А вот в сочетании с очередной "звёздочкой на погонах" резко повышаются в цене", – утверждает Гордон Брайан [X, с.7–8].

Для примера стоит привести следующую историческую справку. [X, с.7–8]. В 2010 году был уволен Эл Данлап, который в течение двух лет являлся руководителем американской компанией «Санбим». Он говорил, что предпочитает, чтобы эффективность его работы измеряли результатами, причём единственный результат, который он считал существенным - изменение стоимости акций компании.

Вследствие его деятельности в течение двух лет стоимость акций его компании увеличилась больше чем в три раза. Используя один из методов антикризисного управления – "сокращение издержек" с помощью увольнения большого количества работников и продажи не приносящих прибыль активов, он приобрёл ненависть всех сотрудников компании. Но истинная причина увольнения Эл Данлап заключалась не в применение метода сокращения издержек, так как это был единственный правильный выход из сложившейся ситуации, а отсутствие у него таких качеств как

гибкость, способность использовать различные подходы к решению задач и понимать роль сотрудников в управлении организацией. В современных рыночных условиях подобный односторонний подход не позволяет добиться эффективной работы компании. Помимо сокращения издержек организация должна найти пути к увеличению поставок товаров и позаботиться о благоприятной психологической атмосфере внутри компании, а так же мотивировать сотрудников, так как это главный актив организации. Те руководители, которые не могут рационально подобрать способ управления, или те, кто ограничивается лишь односторонним подходом и не использует весь возможный арсенал методик менеджмента, терпят неудачу [X, с.7–8].

Противоположенным примером является – Ян Робинсон – директор американской компании «Скоттиш Пауэр». Объясняя успех компании слаженной работой её команды, Робинсон говорит: "Я собрал вокруг себя удивительных людей, и я слушаю их идеи" [X, с.7–8]. Он появился в 1995 году, через четыре года после того, как компания была приватизирована, и сразу развил бурную деятельность. Приобретая одну компанию за другой, он применял те же методы антикризисного управления, которые использовались в компании «Санбим», но, «расширяя горизонты» и улучшая качество предоставляемых услуг, он вывел её на качественно новый уровень.

Являясь коммуникабельным и дипломатичным, он описывает свой стиль управления как "открытый". Гибко используя различные методы управления и всегда чётко ставя задачу перед сотрудником, он использует самые современные методы мотивации персонала. Кроме того, он в курсе всех проблем коллектива и формирует команду, удовлетворённую своей работой, а вовлекая компанию в различные программы благотворительности и экологические схемы, показывая тем самым себя с хорошей стороны перед властями и лидерами профсоюзов, он упрощает решение многих важных вопросов. *Рассмотренные примеры отражают два противоположенных подхода к управлению компанией.*

Руководитель должен молниеносно реагировать на любые изменения, адаптироваться к ним и принимать соответствующие решения. В современных организациях руководитель обязан быть не только лидером, способным принимать решения и контролировать их исполнение, но и полноправным участником команды, осуществляющей исполнение этих решений и вносящей предложения по их улучшению.

Поэтому важнейшую роль в управлении компанией играет *заинтересованность* сотрудников в эффективной работе именно их компании, а также *взаимоотношения* между сотрудниками и менеджерами внутри организации. Современный менеджер призван быть способен создать творческую и дружескую атмосферу внутри компании, мотивировать персонал. В последние несколько лет за рубежом этому стали придавать особое значение, предлагая новые методы мотивации персонала предприятий. Многие компании по-новому взглянули на методы мотивации сотрудников, уже применяющиеся на практике.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определения понятиям «мотивационный потенциал сотрудника» и «мотивационный потенциал работы». Объясните в чем заключается их отличие.

2. Проведите анализ модели, предложенной Ричардом Хекманом и Греггом Олдхемом, и формулы расчета мотивационного профиля работы. Поясните увеличение значений каких характеристик работы приведет к значительному увеличению уровня МПР. Как изменится конечный результат при увеличении в три раза

- а) завершенности работы;
- б) самостоятельности.

Значение каких показателей, по вашему мнению, можно увеличить с наименьшими материальными затратами.

3. Предложите план работы по теме, представленной в п. 15.2. Назовите объект, предмет, цель, задачи и гипотезу исследования

4. Используя пример написания параграфа 1.2, изложенный в п 15.2 предложите варианты корректирующих мероприятий.

5. Сформулируйте возможные проблемы по предложенной в лекции теме, рекомендации и мероприятия.

Лекция 16. Проектирование деятельности по организации корпоративной кадровой и социальной политики

План лекции:

16.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по организации корпоративной кадровой и социальной политики.

16.1 Основные понятия и направления осуществления деятельности по организации корпоративной кадровой и социальной политики

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

В процессе оценки существующей кадровой политики проводится анализ и сравнение её с результатами, полученными в течение определенного периода, и аудит персонала.

Кадровая политика должна отвечать нескольким критериям:

- должна быть сформулирована в *письменном* виде, быть понятной и охватывать все аспекты;
- следует предусмотреть *пути* доведения утвержденной политики до всех сотрудников организации;
- должна иметь хорошую *основу*, согласовываться с политикой общества и аналогичных организаций;
- должна внутренне *соответствовать* официальным целям и общим задачам организации;
- политика в отношении различных специфических кадровых вопросов (например, укомплектование, подготовка кадров и управление) должна взаимно дополняться.

Политика должна вырабатываться в результате обсуждений на разных уровнях и консультаций по всей организации, в том числе с представителями служащих, если это необходимо. Кадровая политика должна быть ориентирована на получение как экономического, так и социального эффекта.

Корпоративная социальная политика (КСП) является составной частью системы управления персоналом, важнейшим механизмом управления развитием человеческого потенциала компании, средством повышения эффективности деятельности по управлению кадрами. Интеграция корпоративной социальной политики в стратегию управления компанией, выполнение функций социальной ответственности

обеспечивают высокую конкурентоспособность предприятия. Направления реализации корпоративной социальной политики представлены в таблице 16.1.

Таблица 16.1 – Направления реализации КСП

Направление	Содержание
Социальное развитие	профессиональное образование, раскрытие инновационного потенциала на предприятии, нематериальная мотивация работников, обеспечение жильем работников
Социальное партнерство	политика предприятия по оплате труда, материальные выплаты и компенсации, система личного и медицинского страхования, негосударственное пенсионное обеспечение, санаторно-курортное обеспечение
Социальная ответственность	сохранение национально-культурной самобытности, поддержка культуры, помощь малочисленным народам региона, содействие социальным группам и общественным объединениям, социальная ответственность градообразующих предприятий, природоохранная деятельность и экологическая безопасность, создание нормальных условий труда

Эффективность корпоративной социальной политики определяется по следующим *критериям*:

- положительная динамика кадровой ситуации и наращивание кадрового потенциала;
- улучшение социально-психологического климата и удовлетворенности трудом сотрудников;
- рост числа работников, проявляющих лояльность и приверженность к компании;
- улучшение показателей деятельности как отражение высокого качества работы персонала и другие.

Пример сравнительного анализа методов оценки эффективности корпоративной социальной политики представлен в Приложении 16.А.

Основная рекомендация при проектировании кадровых мероприятий в реализации корпоративной социальной политики заключается в *разработке социальных программ, опирающихся на потребности и ожидания работников.*

В российской практике чаще всего реализуются программы развития персонала с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. В число социальных программ по развитию персонала могут входить такие направления, как обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам

социального пакета, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации, участие сотрудников в принятии управленческих решений и др.

Основные бизнес–*инструменты*, применяемые для реализации КСП: предоставление служебной машины; мобильного телефона; компьютера; оплата подписки на периодические издания; оплата обучения. Краткосрочные льготы: медицинское страхование; страхование от несчастных случаев на производстве; дотации на питание; оплата отдыха сотрудникам; оплата транспортных расходов; скидки на приобретение продукции компании; оплата билетов на посещение показов мод, концертов, театров. Долгосрочные льготы: предоставление ипотечных кредитов; предоставление потребительских кредитов.

В рамках осуществления деятельности по организации корпоративной кадровой и социальной политики выполняются следующие трудовые функции и действия, представленные в таблице 16.1.

Таблица 16.1 – Перечень возможных направлений исследования деятельности по организации корпоративной кадровой и социальной политики

Трудовая функция	Трудовые действия, которые требуется оценить
1	2
Разработка корпоративной социальной политики	Анализ успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и программ
	Разработка корпоративных социальных программ
	Разработка системы выплат работникам социальных льгот
	Организация переговоров с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, взаимодействие с государственными органами
	Подготовка предложений по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики
Реализация корпоративной социальной политики	Внедрение корпоративных социальных программ, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников
	Реализация системы социальных льгот, выплат работникам с учетом требований законодательства Российской Федерации
	Оценка удовлетворенности персонала корпоративной социальной политикой
	Оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной политики
	Подготовка предложений по совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики
	Подготовка предложений по формированию бюджета на реализацию корпоративной социальной политики и социальных программ

1	2
Администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики
	Документационное оформление результатов корпоративной социальной политики
	Подготовка предложений по развитию корпоративной социальной политики
	Подготовка результатов анализа соответствия корпоративной социальной политики требованиям законодательства Российской Федерации и условиям рынка труда
	Документационное и организационное сопровождение мероприятий корпоративной социальной политики
	Подготовка и обработка запросов и уведомлений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников по вопросам социальной политики в отношении персонала
	Сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг по мероприятиям корпоративной социальной политики, включая предварительные процедуры по их заключению

Проблема оценки эффективности корпоративной социальной политики сводится к разработке унифицированной, конкретной процедуры или методике, определяющих эффективность социальных инвестиций, т.е. *отношение затраченных ресурсов к полученному результату*.

Социальные инвестиции в данном случае подразумевают вложения финансовых ресурсов компании в решение проблем социального характера как внутри предприятия, так и во внешней среде, сопровождающиеся ростом капитализации компании. Эффективность КСП можно рассматривать как эффективность для компании, так и для общества. Наибольший интерес представляет оценка эффективности для самого бизнеса, т.е. обоснованы ли затраты на проведение КСП, *помогают ли социальные инвестиции в развитии компании*.

Таким образом, основная суть оценки эффективности корпоративной социальной политики сводится к *определению корреляции между затратами на реализацию корпоративной социальной политики и показателями роста экономической деятельности предприятия*, включая производительность труда, показатели деловой активности компании и т.п.

Контрольные вопросы:

1. Объясните связь корпоративной кадровой и социальной политики со стратегией развития компании.
2. Используя пример, представленный в Приложении 16.Б, разработайте регламент описания процесса получения льготной путевки на санаторно-курортное лечение сотрудника компании.

РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Лекция 17. Экономическая эффективность нововведений в кадровой работе

План лекции:

17.1 Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

17.2 Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

17.3 Пример расчета экономической эффективности проекта совершенствования системы управления персоналом

17.1 Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Понятие «*эффективность*» рассматривается в трех аспектах: *экономичность, результативность, целесообразность.*

Экономичность подразумевает под собой соотношение полученных *результатов* к затраченным *ресурсам*, т.е. эффективной можно назвать ту деятельность, которая с меньшими затратами дает возможность получить тот же результат.

Результативность показывает отношение достигнутого *результата* к заданной *цели*, т.е. эффективной можно назвать ту деятельность, результаты которой в большей степени достигают поставленные цели.

Целесообразность – это соотношение поставленных *целей* к существующим социальным *проблемам*: эффективной можно назвать ту деятельность, с помощью которой можно решить реально существующие социальные проблемы.

Если рассматривать эффективность с точки зрения экономичности, то это вопрос по большей части экономической направленности, если рассматривать со стороны результативности и целенаправленности, то это скорее вопрос управленческого и социального характера.

Экономический эффект инноваций в системе управления персоналом может быть выражен в полученной экономии за счет снижения текучести кадров, сокращения трудоемкости функций службы управления

персоналом, численности аппарата управления, потерь рабочего времени и непроизводительных затрат, экономии в связи с сокращением потерь вследствие заболеваний и травматизма и т. п.

Эффективность инноваций в системе управления персоналом определяется как *отношение совокупного экономического эффекта*, полученного в результате внедрения инновации, к суммарной величине годовых затрат на ее внедрение либо к суммарной величине затрат на управление персоналом.

Затраты на реализацию инноваций в системе управления персоналом включают расходы на оплату труда проектной группы, услуг внешних консультантов, расходы на приобретение информационных баз данных, аппаратное оснащение, программное обеспечение и т. д.

Показатель эффективности инноваций в системе управления персоналом можно рассчитать по формуле 17.1.

$$E_{ки} = Э_{ки} / З_{ки}, \quad (17.1)$$

где $E_{ки}$ — коэффициент эффективности кадровой инновации;

$Э_{ки}$ — совокупный экономический эффект от внедрения кадровой инновации, руб;

$З_{ки}$ — суммарные годовые затраты на управление, руб.

Рентабельность инноваций отражает показатель **ROI** (Return of Investment) — финансовый показатель, характеризующий доходность вложений в систему управления персоналом.

ROI рассчитывается по формуле 17.2.

$$ROI = (Э_{ки} - З_{ки}) / З_{ки} * 100 \quad (17.2)$$

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требуют определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов [8]. Данный документ предусматривает три вида эффективности проектов:

а) *коммерческую* (финансовую) эффективность, учитывающую финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

б) *бюджетную* эффективность, отражающую финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;

в) *народно-хозяйственную* экономическую эффективность, учитывающую затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает *поток реальных денег*

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов реализации проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) *бюджета*. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является *бюджетный эффект*.

Показатели народно-хозяйственной экономической эффективности отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций.

17.2 Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

При оценке эффективности управления следует исходить из поставленных перед системой управления *целей и результатов производства*. Судить об эффективности управления нужно не только по эффективности системы управления, но и по *эффективности производственной системы* организации-производителя и организации, эксплуатирующей (использующей) изделие или услугу. Поэтому экономический эффект от реализации проекта совершенствования управления организацией образуется в сферах *управления, производства* и в сфере *эксплуатации* продукции (услуги).

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций, осуществления ряда

функций с применением персональных компьютеров и других технических средств управления и т.п.

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

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

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления проекта, выборе лучшего варианта) могут быть использованы следующие обобщающие показатели:

1. *Чистый дисконтированный доход* (ЧДД), или интегральный экономический эффект (Эинт), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами.

2. *Индекс доходности* (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений

3. *Внутренняя норма доходности* (ВНД) представляет собой ту норму дисконта (Евн), при которой величина приведенных экономических эффектов равна капиталовложениям.

4. *Срок окупаемости* – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным.

5. *Рентабельность инвестиций* (Рн), учитывающая интересы участников или специфику проекта.

17.3 Пример расчета экономической эффективности проекта совершенствования системы управления персоналом

Социальная и экономическая эффективность реализации принимаемых решений в форме осуществления мероприятий по устранению выявленных проблем в управлении трудовым потенциалом исследуемой организации заключается в отражении эффективности внедрения предлагаемого проекта с точки зрения интересов общества, с тем обстоятельством, что оно несет все затраты, которые связаны непосредственно с выполнением проекта.

Показатели социальной и экономической эффективности отражают целесообразность расходования ресурсов на осуществление конкретного проекта [X, с.7–8].

При оценке эффективности принимаемых решений следует исходить из поставленных целей перед ответственными за их реализацию и результатов проведенных мероприятий.

При внедрении в ООО «...» корректирующих мероприятий можно будет наблюдать изменение выявленных несоответствий в управлении трудовым потенциалом. В связи с этим, мероприятия помогут реформировать процесс применения возможностей сотрудников организации в осуществлении оперативных и стратегических целей организации, тем самым повысить эффективность деятельности как персонала, так и предприятия в целом.

В связи с этим встает необходимость рассмотреть оценку социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятий по устранению выявленных проблем в управлении трудовым потенциалом, выражающейся в слабой системе мотивации, стимулирования и развития персонала, а также низком уровне вовлеченности сотрудников в технологический процесс оказания услуг.

Первоначально целесообразно рассмотреть экономическую эффективность принимаемых решений. Данная оценка осуществляется посредством ***изменения производительности труда персонала до и после внедрения предлагаемого проекта.***

Приведенные результаты после реализации предлагаемых мероприятий основаны на опыте отечественных и зарубежных компаний смежной отраслевой специфики функционирования.

Таблица 17.1 – Анализ влияния предлагаемых мероприятий на результаты деятельности персонала

№	Экономические показатели	До введения мероприятий	После введения мероприятий	Абсол. откл.	Темп роста, %
1	Розничный товароборот в действующих ценах, тыс. руб.	2873,7	3422,6	548,9	+19,1
2	Среднесписочная численность работающих, чел.	19	21	2	+10,5
3	Число отработанных работниками человеко-дней	3750,6	4309,2	558,6	+14,9
4	Число отработанных работниками, тыс. чел/час	28,2	32,7	4,5	+16,0
5	Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	151,2	163,0	11,8	+7,8
6	Среднедневная выработка одного работника, руб.	760	794,3	34,3	+4,5
7	Среднечасовая выработка одного работника, руб.	101	104,7	3,7	+3,7
8	Среднее число дней, отработанных одним работником за год	197,4	205,2	7,8	+4
9	Среднее число часов, отработанных одним работником в год	1482,5	1557,5	75	+5,1
10	Средняя продолжительность смены	7,51	7,59	0,08	+1,1

Таким образом, на основе анализа влияния мероприятий на результаты деятельности Аптеки 57 ЦРП 194 можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных рекомендаций позволят увеличить объем реализации продукции на 548,9 тыс. руб. (19,1%) Также осуществление данных рекомендаций гарантируют полную комплектацию штата в организации за счёт внедрение новой системы управления карьерным ростом сотрудников, что является перспективам фактором для молодых специалистов. С проведением предложенных мероприятий среднегодовая выработка одного работника увеличится на 11,8 тыс. руб. (7,8%). За этот период также увеличится среднедневная и среднечасовая выработка одного работника на 34,3 руб. (4,5%) и на 3,7 руб. (3,7%) соответственно.

На основе аналитических данных таблицы 32 можно оценить и проанализировать влияние следующих факторов на среднегодовую выработку одного работающего:

- изменение среднесписочной численности персонала;
- изменение числа отработанных дней одним рабочим за год;
- изменение среднечасовой выработки.

Подсчитаем влияние указанных факторов на среднегодовую выработку одного работника с помощью соответствующих формул.

а) рост (+), уменьшение (-) *производительности труда* за счет изменения среднесписочной численности работников с помощью следующей формулы 17.1

$$\Delta ГВ_{уд} = \Delta СЧ \times ГВ_{дн}, \quad (17.1)$$

где $\Delta СЧ$ - изменение среднесписочной численности работников;

$ГВ_{дн}$ - среднегодовая выработка на одного работника до введения мероприятий.

Подставляя показатели из таблицы 17.1, получается следующий результат:

$$\Delta ГВ_{уд} = 2 \times 151,2 = +302\,400 \text{ руб.}$$

б) рост (+), уменьшение (-) *среднегодовой выработки* за счет изменения *числа отработанных работниками дней* в определенный период ($\Delta ГВ_{д}$) определяется по формуле 17.2

$$\Delta ГВ_{д} = \Delta СЧ_{пм} \times \Delta Д \times ДВ_{дм}, \quad (17.2)$$

где $СЧ_{пм}$ - среднесписочная численность персонала после введения мероприятий;

$\Delta Д$ - увеличение, уменьшение числа дней, отработанных одним работником;

$ДВ_{дм}$ - среднедневная выработка одного работника до введения мероприятий.

Подставляя показатели из таблицы 32, получается следующий результат:

$$\Delta ГВ_{д} = 21 \times 7,8 \times 760 = +124\,488 \text{ руб.}$$

в) рост (+), снижение (-) *среднегодовой выработки за счет изменения продолжительности рабочего дня* ($\Delta ГВ_{п}$) рассчитывается с помощью формулы 17.3.

$$\Delta ГВ_{п} = СЧ_{пм} \times Д_{пм} \times \Delta П \times ЧВ_{дм}, \quad (17.3)$$

где $СЧ_{пм}$ – среднесписочная численность персонала после введения мероприятий;

$D_{\text{ПМ}}$ - число отработанных работниками дней после введения мероприятий;

$\Delta П$ - увеличение (+), снижение (-) продолжительности рабочего дня;

$ЧВ_{\text{ДМ}}$ - среднечасовая выработка работника до введения мероприятий.

Подставляя показатели из таблицы 32, получается следующий результат:

$$\Delta ГВ_{\text{П}} = 21 * 205,2 * 0,08 * 101 = +34\ 818,3 \text{ руб.}$$

г) рост (+), уменьшение (-) среднегодовой выработки за счет изменения среднечасовой выработки ($\Delta ГВ_{\text{ЧВ}}$) рассчитывается по формуле 17.4.

$$\Delta ГВ_{\text{ЧВ}} = СЧ_{\text{ПМ}} \times D_{\text{ПМ}} \times П_{\text{ПМ}} \times \Delta ЧВ, \quad (17.4)$$

где $СЧ_{\text{ПМ}}$ - среднесписочная численность персонала после введения мероприятий;

$D_{\text{ПМ}}$ - число отработанных работниками дней после введения мероприятий;

$П_{\text{ПМ}}$ - средняя продолжительность рабочего дня после введения мероприятий;

$\Delta ЧВ$ - прирост (+), уменьшение (-) среднечасовой выработки одного работника.

Подставляя показатели из таблицы 17.1, получается следующий результат:

$$\Delta ГВ_{\text{ЧВ}} = 21 * 205,2 * 7,59 * 3,7 = +121\ 015,3 \text{ руб.}$$

Итак, среднегодовая выработка на одного работника:

- возросла на 302 400 руб. за счет увеличения среднесписочной численности работающих и на 121 015,3 руб. вследствие увеличения среднечасовой выработки.

- увеличилась на 124 488 руб. и на 34 818,3 руб. за счет снижения внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени.

В целом среднегодовая выработка персонала увеличилась на 582721,6 руб. (302400+121015,3+124488+34818,3).

Таким образом, результаты расчета позволяют оценить сколько потребуется лет на возврат в капитал, вложенный в последующее сопровождение предложенных мероприятий рассчитывается по формуле 17.5.

$$PP = \frac{\text{Сумма первоначально вложенных средств}}{(\text{Ежегодные средние поступления} - \text{ежегодные издержки})}, \quad (17.5)$$

Итак, расчет показателя окупаемости проекта от внедрения предложенных мероприятий выглядит следующим образом:

$$PP = \frac{59\,850}{(582\,721,6 - 24\,000)} = 0,1 \text{ года}$$

Из этого следует, что при внедрении предложенных мероприятий и последующее их сопровождение по устранению выявленных проблем в управлении трудовым потенциалом в ООО «...» потребуется около 1,2 месяца, за которое сумма поступлений после применения мероприятий максимально приблизится к сумме затрат на их внедрение.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определения понятиям «эффективность», «экономичность», «результативность» и «целесообразность».
2. Поясните, в чем заключается экономический эффект кадровых инноваций. Назовите виды эффективности проекта.
3. Расскажите, как определить рентабельность инноваций.
4. Объясните смысл понятия «срок окупаемости». Приведите пример, иллюстрирующий данный термин.
5. Используя материалы лекции п 17.3, постройте алгоритм определения экономической эффективности предложенных мероприятий.

Лекция 18. Оценка интеллектуальной собственности

План лекции:

- 18.1 Сущность интеллектуального капитала и его структура.
- 18.2 Методика расчета и оценки интеллектуальной собственности

18.1 Сущность интеллектуального капитала и его структура

Проектируемые в кадровом менеджменте мероприятия представляют собой ценность с точки зрения интеллектуальной собственности организации.

Термин «интеллектуальный капитал» появился в начале 1990-х гг. и обозначал сумму всех знаний (патенты, управленческие навыки, технологии, информация о клиентах и поставщиках, опыт) всех

работников предприятия, которая обеспечивает ему конкурентное преимущество на рынке.

Собственник интеллектуального капитала не тот, кто лично использует вложения (затраты на образование), а тот, кто присваивает прибавочную стоимость, создаваемую субъектом знаний. Следовательно, капиталом знания выступают в руках предпринимателя, а не работника. *Для работника же знания — неотъемлемый элемент рабочей силы.*

В имеющихся методиках *интеллектуальный капитал* представляется как *величина, равная доходу от владения им.* Существует целый ряд моделей, которые обосновывают выделение элементов интеллектуального капитала и взаимоотношения между ними. Структура интеллектуального капитала в одной из наиболее известных моделей Skandia Value Scheme, разработанной Л. Эдвинссоном для шведской страховой компании Skandia, представлена на рисунке 18.1.



Рисунок 18.1 – Структура интеллектуального капитала

Интеллектуальный капитал(ИС) состоит из структурного капитала и человеческого капитала, учитывает возможность будущих доходов с точки зрения вклада человека, его способности постоянно создавать и порождать еще большую стоимость.

Человеческий капитал –

- компетенция и способности персонала предприятия, совокупная величина инвестиций в обучение, способности и будущее сотрудника;
- компетентность сотрудника, его способность к общению и созданию ценности для клиента.

Эта часть интеллектуального капитала покидает предприятие вместе с работниками после окончания рабочего дня.

Структурный капитал — это то, что остается, когда сотрудники — человеческий капитал — уходят домой. К структурному капиталу относятся базы данных, списки потребителей, руководства, торговые марки и организационные структуры.

Организационный капитал - систематизированная и собранная воедино компетентность, системы, позволяющие реализовать способность предприятия к инновациям, а также организационные возможности создания капитала.

Клиентский капитал - ценность, заключенная в отношениях с клиентами.

Инновационный капитал — это способность к обновлению предприятия, выраженная в виде интеллектуальной собственности, т.е. защищенная коммерческим правом, а также другие нематериальные активы и ценности, такие как методики работы и коммерческие секреты (идеи, торговые марки).

Процессный капитал — это инфраструктура предприятия (информационные технологии, рабочие процессы и т.д.), т.е. совокупная стоимость процессов, как создающих, так и не создающих стоимость.

Интеллектуальный капитал — это активы, представляющие собой мысленные (tacit) знания, т.е. неотделимые от сотрудников, и знания, воплощенные в результатах мыслительной деятельности (структурах, интеллектуальной собственности, клиентах и др.).

18.2 Методика расчета и оценки интеллектуальной собственности

Кадровые нововведения, получившие статус интеллектуальной собственности (прошедшие процедуру патентования), относятся к нематериальным активам предприятия.

При оценке стоимости интеллектуальной собственности оценивается либо непосредственно *стоимость предмета собственности*, либо *влияние нематериальных активов* на стоимость предприятия в целом.

Метод преимущества в прибылях относится к доходному подходу. При помощи этого метода оценивается стоимость объекта интеллектуальной собственности: новой технологии, патента, лицензии и

т. д. В этом случае известны данные для расчета чистой прибыли, которую будут получать при использовании HR-продукта. Преимущество в прибылях — это разность в исследуемом году между чистой прибылью, полученной при использовании HR-продукта, и чистой прибылью без использования объекта интеллектуальной собственности.

Методом избыточной прибыли оценивают гудвилл. *Гудвилл* — это разность между рыночной стоимостью предприятия и суммой ее чистых активов. Этот метод относится к доходному подходу и используется тогда, когда избыточную прибыль приносят неотраженные в балансе нематериальные активы, например, репутация предприятия, управленческий опыт, высокий профессионализм сотрудников.

В таблице 18.1 представлены основные этапы применения метода избыточной прибыли.

Таблица 18.1 – Алгоритм расчета

№	Этап
1	Определение <i>рыночной стоимости</i> всех активов
2	Определение <i>чистой годовой прибыли</i> оцениваемого предприятия
3	Определение <i>среднеотраслевой годовой доходности</i> на активы или на собственный капитал
4	Определение <i>годовой среднеотраслевой ожидаемой прибыли</i> оцениваемого предприятия на его активы или на собственный капитал (п.1*п.3)
5	Определение <i>избыточной годовой прибыли</i> оцениваемого предприятия (п.4-п.2)
6	Определение стоимости <i>гудвилла</i> ²
7	Определение <i>стоимости всех активов</i> с учетом стоимости гудвилла (п.1+п.6)

Контрольные вопросы:

1. Назовите составляющие инновационного капитала. Приведите примеры.
2. Опишите модель интеллектуального капитала, предложенную Л. Эдвинссоном.
3. Приведите примеры результатов кадровых инноваций, которые могут стать интеллектуальной собственностью предприятий.
4. Поясните алгоритм применения метода преимущества в прибылях.
5. Используя данные, полученные на практике, рассчитайте стоимость гудвилла.

² Для этих целей находят современную стоимость всех избыточных годовых прибылей. Если при этом полагают срок службы неотраженных в балансе нематериальных активов большим, то получают вечную ренту. Современная стоимость таких рент находится путем деления избыточной годовой прибыли на ставку дисконтирования.

Лекция 19. Социальная эффективность кадровых инноваций

План лекции:

19.1 Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

19.2 Взаимосвязь экономической и социальной эффективности

19.1 Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность кадровых нововведений — соотношение социальных результатов реализации мероприятий с затратами ресурсов, направленных на их достижение.

Одним из основных условий кадровых изменений является их обязательное соответствие социальным нормам и стандартам соблюдения прав человека. Реализуемые в рамках инновационного проекта мероприятия по обеспечению сотрудникам нормальных условий труда и отдыха являются *непрерывными условиями* его реализации.

В качестве основных *критериев* кадровых нововведений выступают:

- изменение количества рабочих мест;
- улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников;
- изменение условий труда;
- изменение качества персонала.

В случаях, когда социальный эффект поддается стоимостной оценке, он учитывается при определении экономической эффективности. В других случаях социальные показатели выступают как *граничные условия* при расчетах.

Основным методом оценки социальной эффективности проекта является *экспертный метод*. Формами организации экспертизы ожидаемых социальных последствий кадровых инноваций являются:

- индивидуальная и (или) коллективная экспертизы с привлечением квалифицированных специалистов;
- социологические опросы работников.

Социальные показатели удовлетворенности:

- состояние трудового (эмоционального) сознания;

- формы влияния на это состояние;
- удовлетворенность конкретными процессами трудовой деятельности;
- групповые устойчивые реакции в виде общественного мнения;
- социальные действия людей.

Можно выделить ряд методик, наиболее интересных в практической деятельности с точки зрения получаемых результатов оценки.

1. Методика “Удовлетворенность работой” предназначена для проведения первичной диагностики сферы удовлетворенности сотрудников выполняемыми функциями в организации.

Методика “Удовлетворенность работой” включает четыре блока:

- *направление* (удовлетворенность работой в данной отрасли, компании, отношение к целям компании и т. д.);
- *общение* (особенности отношений с руководителем, коллегами);
- *развитие* (оценка личных перспектив, интереса, разнообразия в работе);
- *вознаграждение* (удовлетворенность оплатой труда, признанием заслуг, неденежными формами вознаграждения).

2. Методика К. Терещенко предполагает выполнение расчета индекса удовлетворенности на основании проведения опросов до и после реализации мероприятий. На первом этапе определяются факторы важные для удовлетворенности сотрудников. После этого сотрудников просят присвоить факторам весовые значения и оценить уровень своей удовлетворенности каждым из факторов по определенной шкале.

К. Терещенко как автор данной методики предлагает применение пятибалльной шкалы от +1 (если сотрудник совершенно удовлетворен всеми факторами) до –1 (если сотрудник абсолютно не удовлетворен).

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

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

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

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

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

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

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

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

Возможные социальные результаты проектирования кадровых систем в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом представлены в таблице 19.1.

Таблица 19.1 – Возможные социальные результаты

1	Подсистема планирования и маркетинга персонала	
		снижение негативных последствий высвобождения работников;
		обеспечение стабильности персонала и т.д.
2	Подсистема найма и учета персонала	
		обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации
		использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями
3	Подсистема условий труда	
		соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики
		реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований и т.д.
4	Подсистема трудовых отношений	
		своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях
		соблюдение этических норм взаимоотношений и т.д.
5	Подсистема развития персонала	
		всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации
		повышение содержательности труда
		развитие индивидуальных способностей работников и т.д.
6	Подсистема мотивации и стимулирования персонала	
		обеспечение связи между результативностью и оплатой труда

		создание условий личного развития работников и т.д.
7	Подсистема социального развития	
		удовлетворение потребностей персонала
		создание благоприятного социально-психологического климата
		улучшение условий быта работников и т.д.
8	Подсистема развития организационных структур управления	
		развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды
		четкое определение прав и обязанностей работников
9	Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом	
		соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства
		повышение обоснованности кадровых решений
		обеспечение правовой защиты работающих
10	Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом	
		обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией

19.2 Взаимосвязь экономической и социальной эффективности

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

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом возможны следующие подходы:

- экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность — как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;
- рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;
- вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

Контрольные вопросы:

1. Поясните значение понятия “социальная эффективность кадровых нововведений”.
2. Назовите основное социальное условие кадровых изменений.
3. Перечислите социальные критерии кадровых изменений.
4. Объясните алгоритм выполнения известной Вам методики оценки социальной эффективности кадровых изменений.
5. Поясните приоритеты при проведении комплексной оценки экономической и социальной эффективности.

Лекция 20. Управление кадровыми рисками

План лекции:

- 20.1 Сущность и классификация кадровых рисков, и факторы, оказывающие влияние на их возникновение.
- 20.2 Концепция управления кадровыми рисками

20.1 Сущность и классификация кадровых рисков, и факторы, оказывающие влияние на их возникновение

По мнению Данилиной Е.И. «кадровый риск — это угроза потерь, возникающих вследствие неэффективного функционирования системы управления персоналом организации; ошибок, допущенных руководством и кадровой службой организации при разработке кадровой стратегии или в процессе принятия оперативных решений в области управления персоналом» [2].

В работах других авторов приводится следующее понятие «кадровые риски – вероятность наступления неблагоприятных событий реализации угроз, исходящих от людей, в результате принятия решений». Угрозы подобного типа носят комплексный характер и также именуется антропогенными. Неблагоприятные события выражаются в утрате важной конфиденциальной информации, в проявлении коммерческих рисков, в потерях прибыли, имиджа и репутации компании.

Классификация кадровых рисков обусловлена реализуемыми функциями управления персоналом, видами потерь, возможностью диверсификации, периодом действия, предсказуемостью и допустимостью.

В зависимости от признака классификации кадровые риски подразделяют на различные группы, представленные в таблице 20.1.

Таблица 20.1 – Классификация кадровых рисков

№	Группа	Примеры
<i>1 по характеру проявления</i>		
1.1	количественные (несоответствие фактической численности сотрудников текущим потребностям организации)	<ul style="list-style-type: none"> – риски несвоевременного сокращения численности персонала не в полной мере загруженных структурных подразделений организации; – риски диспропорций численности персонала различных подразделений, характеризующиеся избыточной численностью персонала в одних отделах и наличием вакантных рабочих мест в других; – должностные риски, состоящие в несоответствии самой должности видам деятельности, целям, задачам, функциям и технологиям. Причинами их возникновения могут быть неадекватное штатное расписание или искаженное описание должности; – риски несвоевременного замещения вновь созданных или высвободившихся рабочих мест
1.2	качественные (несоответствие фактических характеристик имеющегося персонала предъявляемым требованиям)	<ul style="list-style-type: none"> – квалификационно-образовательный риск (несоответствии работника занимаемой должности); – риски недостаточной квалификации персонала; – риски отсутствия у конкретных сотрудников необходимых профессиональных качеств (опыта работы в данной должности, ответственности, исполнительности, творческого потенциала, деловой интуиции и т.п.); – риски нелояльности персонала; – риски отсутствия у конкретных сотрудников необходимых личностных качеств (интеллектуального потенциала, психологической устойчивости, коммуникабельности и т.п.); – риск злоупотреблений и недобросовестности, зависящий от уровня работы по подбору и найму персонала, эффективности деятельности служб безопасности, результативности контрольно-ревизионного аппарата, стиля руководства, корпоративной культуры.
<i>2 по причинам возникновения</i>		
2.1	индивидуальные	<ul style="list-style-type: none"> – биологические риски (возраст, уровень здоровья, психофизиологические особенности, работоспособность); – социально-психологические риски (мотивы, ценности, нормы, культура, выполняемые социальные роли, конфликтность, лояльность); – интеллектуальные риски (уровень интеллекта, образование); – профессиональные риски (творческий потенциал, профессиональный потенциал, компетенции, квалификация, опыт работы); – личностные риски (недальновидность, халатность, боязнь шантажа, внезапное ухудшение или улучшение материального положения, социального положения,

№	Группа	Примеры
		тщеславие, желание сохранить должность, легкая внушаемость, доверчивость, лживость, наличие судимости, алчность, обидчивость, мстительность, подлость, неустойчивость к стрессам, одиночество, скрытность).
2.2	организационные	обусловлены неэффективной работой в области управления персоналом, а именно неэффективными системами отбора и подбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, управления карьерой и т.п.
<i>3 по форме возможного ущерба</i>		
3.1	имущественные	ущерб от которых можно точно определить в денежной форме;
3.2	неимущественные (или нематериальные)	связанные с ущербом, наносимым, например, имиджу предприятия как деловому партнеру.
<i>4 По возможным размерам ущерба</i>		
4.1	локальные	кадровые риски как правило относятся к этой группе, т.к. лишь в отдельных случаях организация может понести ощутимые потери, определяемые, как правило, ошибочными решениями топ-менеджмента организации
<i>5 По степени регулярности</i>		
5.1	разовые (случайные)	нарушение конфиденциальности персональной информации и ее хищение.
5.2	регулярные	нарушение технологической и/или трудовой дисциплины из-за низкого уровня организации контроля
5.3	постоянные	отказы или допускаемый брак в работе из-за низкой квалификации персонала
<i>6 В зависимости от степени чувствительности к рискам различных групп заинтересованных лиц</i>		
6.1	допустимый	касается 1-2 сотрудников организации
6.2	приемлемый	затрагивает интересы группы людей, отдельных структурных подразделений
6.3	недопустимый	угрожает организации в целом

Основные факторы, влияющие на возникновение кадровых рисков в организации, делятся на две группы: внешние и внутренние.

Внутренние факторы — управляемые, т.е. зависящие от менеджмента предприятия и (опосредованно) от внешних факторов, определяющих условия возникновения рисков:

- несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым к ним требованиям;
- недостаточная квалификация сотрудников;
- слабая организация системы управления персоналом;
- слабая организация системы обучения;
- неэффективная система мотивации;

- ошибки в планировании ресурсов персонала;
- снижение количества рационализаторских предложений и инициатив и т.д.

Внешние факторы — неуправляемые, не зависящие от организационного менеджмента, но определяющие кадровую политику предприятия и степень риска:

- условия мотивации у конкурентов лучше;
- установка конкурентов на переманивание кадров;
- давление на сотрудников извне;
- попадание сотрудников в различные виды зависимости;
- инфляционные процессы.

В XXI веке информация стала важнейшим фактором конкуренции, именно поэтому причины возникновения опасности утраты, хищения и заведомого искажения информации напрямую связаны с рисками персонала. Другими современными видами рисков, связанных с персоналом, являются вероятность хищения материальных ценностей компании и риск потери средств компании в результате неоправдавшихся инвестиций в обучение персонала, который затем уволился.

Основные источники возникновения этих рисков:

- деформированные социальные установки сотрудников;
- низкий уровень организации контроля и учета на предприятии;
- двойные стандарты налогово-правовой модели деятельности, которые вынуждено реализовывать руководство, чтобы сохранить бизнес в условиях кризиса.

20.2 Концепция управления кадровыми рисками

Концепция управления кадровыми рисками (А.Я. Кибанов) – система теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, объекта и субъекта, методов управления кадровыми рисками.

Главная *цель* управления кадровыми рисками согласно "концепции приемлемого риска" - придание максимальной устойчивости деятельности организации путем удержания совокупного кадрового риска (ожидаемого уровня потерь) в пределах, заданных стратегией управления персоналом.

Задачи управления кадровыми рисками включают в себя:

- идентификацию рисков, возникающих в процессе управления персоналом, установление источников и причин реализации кадровых рисков;

- оценку рисков с точки зрения оценки величины возможного ущерба от их реализации;

- разработку и внедрение механизмов (способов) снижения рисков, препятствующих реализации кадровых рисков;

- формирование компенсационных инструментов, предназначенных для покрытия возможного ущерба от реализации кадровых рисков.

Объект управления кадровыми рисками - факторы и источники кадровых рисков в организации.

Субъекты управления кадровыми рисками. государство, организация, служба управления персоналом, работники организации. Каждый из субъектов управления кадровыми рисками преследует свои цели, которые взаимосвязаны в части повышения качества трудовой жизни.

Принципы управления кадровыми рисками:

- оптимизация соотношения между риск-аппетитом и стратегией управления персоналом и стратегией развития организации;

- оптимизация процесса принятия решений по реагированию на возникающие кадровые риски;

- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в сфере управления персоналом;

- управление всей совокупностью кадровых рисков в деятельности организации;

- использование интегрированных методов управления кадровыми рисками;

- использование потенциальных возможностей, заключающихся в выявленных непредвиденных событиях;

- оптимизация распределения и использования финансовых ресурсов как следствие более полной информации о кадровых рисках.

Функции кадровых рисков:

- аналитическая - обусловлена необходимостью выбора одного из возможных вариантов решения;

- инновационная - связана с преодолением ситуации повышенного риска;

- регулятивная, проявляющаяся в двух формах - конструктивной (риск - один из путей успешной деятельности) и деструктивной (игнорирование риска);

- защитная - также имеет два аспекта: историко-генетический (в поиске форм и средств защиты от возможных нежелательных последствий в организациях создаются страховые резервные фонды) и социально-правовой (обуславливает необходимость введения в хозяйственное и трудовое законодательство категорий правомерности риска и постоянного учета невозможности гарантировать результат в социальном взаимодействии).

Методы оценки кадрового риска в зависимости от полноты имеющейся информации принято условно подразделять на три группы:

— расчетно-аналитические методы оценки применяются при достаточно полном объеме информации в основном по данным кадрового аудита;

— вероятностные и статистические методы оценки используются при частичной неопределенности, когда информация о рискованной ситуации существует в виде вероятности появления рискованных событий;

— экспертные методы оценки могут быть использованы в условиях полной неопределенности.

Уровень кадрового риска — это количественная или качественная характеристика риска, включающая спектр нежелательных событий и обусловленных ими потерь, а также степень вероятности наступления этих нежелательных событий.

Анализ рисков – комплекс мероприятий, направленных на оценку степени рисков, обеспечение их минимизации, оценку воздействия факторов среды, оценку вероятности проявления угроз, оценку экономического ущерба от реализации угроз.

Количественный анализ и оценка кадровых рисков, как правило, основаны на методах экспертной оценки по двум критериям:

- 1) результат (величина последствий) от проявления риска;
- 2) вероятность проявления риска.

Для оценки значений кадровых рисков используется шкала Харрингтона, дополненная вербальным описанием каждого интервала шкалы.

Управление кадровыми рисками базируется на том, что кадровые риски проявляются через:

а) изменение капитала организации (или его компонентов, связанных с деятельностью сотрудников). К ним следует отнести человеческий, социальный и интеллектуальный капиталы;

б) реализацию человеческого фактора, что находит отражение в возможных ошибках, возникающих при реализации персоналом своих функциональных и должностных обязанностей;

в) имеющийся или создаваемый организацией уровень качества человеческих ресурсов, который оценивается фактическими результатами деятельности работников, зависящими от совокупности их знаний, умений и навыков, а также психофизиологических особенностей каждого сотрудника.

Основываясь на общую теорию риск-менеджмента, выделяют *методы управления кадровыми рисками* (см. Табл. 20.2).

Таблица 20.2 – Методы воздействия на кадровые риски

Общие методы управления рисками	Методы воздействия на кадровые риски (примеры)
Уклонение / избегание	Проведение тестирования и аттестации
Передача	Широкое использование контрактной системы
Разделение / распределение	Делегирование обязанностей, разработка регламентов
Создание / резервирование фондов	Формирование кадровых резервов
Объединение рисков	Создание коллективов/ реализация кадровой политики
Локализация	Адаптация работников, преодоление барьеров
Диссипация (диверсификация)	Переподготовка, получение новых / смежных профессий
Лимитирование / ограничение	Ротация, разработка должностных инструкций
Предупреждение	Проведение кадрового аудита, контроллинга персонала

При проектировании современной кадровой системы необходимо кропотливо выстраивать систему управления рисками персонала, выделять соответствующие бюджеты и непрерывно искать оптимальный уровень регламентации и ценностной мотивации.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте значение и содержание понятий “кадровые риски” и “управление кадровыми рисками”.

2. Перечислите факторы, оказывающие влияние на возникновение кадровых рисков.

3 Поясните, что понимается под термином “концепция управления кадровыми рисками”.

4. Приведите пример оценки известного Вам кадрового риска, возникающего на этапе проектирования кадровых инноваций.

5. Объясните суть методов управления рисками – «самострахование» и «компенсация».

Лекция 21. Презентация и внедрение инновационного кадрового проекта. Оценка деятельности службы управления персоналом

План лекции:

21.1 Сущность и показатели оценки деятельности службы управления персоналом. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

21.2 Презентация и внедрение инновационного кадрового проекта.

21.1 Сущность и показатели оценки деятельности службы управления персоналом. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом

Оценка деятельности служб управления персоналом - это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. При проведении оценки можно использовать методики разных авторов Кибанова А.Я., Егоршина А.Я., Розарёновой Т.В., Шаховой В.А..

Выделяют четыре группы показателей оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом:

1) показатели экономической эффективности:

- соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности;

- затраты на отдельные направления и программы в расчете на одного работника;
 - эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом;
 - отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала;
- 2) *показатели степени укомплектованности кадрового состава:*
- количественная укомплектованность (соответствие численности работников числу рабочих мест);
 - качественная укомплектованность кадрового состава (соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест);
- 3) *показатели степени удовлетворенности работников:*
- степень удовлетворенности работой в данной организации;
 - степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом;
- 4) *косвенные показатели эффективности:*
- текучесть кадров;
 - уровень абсентеизма;
 - производительность труда;
 - показатели качества продукции;
 - количество жалоб работников;
 - уровень производственного травматизма и профзаболеваний.

Далее следует провести оценку деятельности работников кадровых служб по следующим показателям:

- выполнение обязательств по подбору предусмотренного расписанием организации количества работ;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых; профессий, специальностей и квалификации;
- количество случаев нарушений установленного оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов);
- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов; своевременность и высокое качество оформления установленной отчетности;

– количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

– степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации;

– степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;

– эффективность предложений по реализации кадровой политики.

Для оценки эффективности деятельности служб управления персоналом можно использовать тест, разработанный А.П. Егоршиным. Тест состоит из 10 критериев оценки и дает представление о фактическом положении работы службы управления персоналом («как есть») и его проектное значение («как должно быть») (табл.21.1).

Таблица 21.1 – Шкала оценки эффективности деятельности службы управления персоналом (по Егоршину А.П.)

Степень выраженности критерия	Балл
1	2
<i>1 Функции СУП:</i>	
только оформление документов	1
личным учётом и обучением	2
аттестацией	3
выполняет также ещё одну - две функции	5
выполняет восемь стандартных функций	8
выполняет более восьми функций	10
<i>2 Система приема на работу:</i>	
без участия СУП	0
по договорам с др. организациями, ведомствами	2
через краткие публикуемые объявления	3
благодаря публикациям с перечнем требований к работникам	5
существует специальный работник, который подбирает часть работников	7
специалист, подбирающий большую часть работников	10
<i>3 Комплектование подразделений, отделов:</i>	
случайно и по профессиональному принципу	1
руководитель подбирает работника «на глаз», кто с кем будет работать	3
существуют социально-психологические методы, но не применяются	5
такие методы применяются только в отдельных подразделениях	8
методы применяются в обязательном порядке	10
<i>4 Контрактная система:</i>	

1	2
отсутствует	0
используется только для отдельных работников	2
для многих работников в общем виде	4
для немногих работников, но чётко предусматривает права, обязанности и санкции в случае невыполнения с обеих сторон	7
практически для всех работников сверху донизу в чётко выраженной форме	10
<i>5 Должностные инструкции:</i>	
отсутствуют	0
существуют для отдельных работников в самом общем виде	2
для многих работников в обобщённом виде	4
для немногих, но с кратким перечнем обязанностей и функций	5
для немногих, но с очень подробным перечнем обязанностей и функций, дополняемым регламентом, контактами и режимом работы	7
такие инструкции введены повсеместно	10
<i>6 Обучение персонала:</i>	
отсутствует	0
касается только подготовки по рабочим и техническим специальностям	3
эпизодически устраиваются лекции и отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации	4
лекционные курсы регулярны и на повышение посылаются многие работники	6
существует единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учёбу	8
система охватывает весь персонал	10
<i>7 Служебная карьера:</i>	
продвижение по службе случайно и зависит от начальства	0
зависит от начальства, которое учитывает деловые качества и отношение к работнику	2
зависит от руководителя, которые объективно оценивают, проявляя волевые решения	4
производится на конкурсной основе по объективным критериям	7
существуют модели должностного и профессионального продвижения	10
<i>8 Аттестация:</i>	
практически не проводится	0
проводится от случая к случаю для отдельных категорий персонала	1
для большинства категорий персонала, но чисто формально	3
практически для всех и по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, но нерегулярно	5
по этим же методикам строго регулярно, каждые три, четыре, пять лет	6
по тестовым методикам, обеспечивающим автоматическое получение	8

1	2
результатов каждые три года	
по тестовым методикам каждый год	10
<i>9 Увольнение:</i>	
осуществляется просто, без проволочек и является рутинной	0
руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию	1
работники службы персонала или руководство несут моральную ответственность за факт увольнения	5
каждый факт увольнения «по собственному желанию» (и несобственному) отражается на кармане работников службы персонала	10
<i>10 Политика сокращения кадров:</i>	
работников немедленно увольняют согласно трудового законодательства	0
увольняющихся заранее предупреждают об этом	1
стараются подыскать какую-нибудь другую работу	3
ищут им другую работу обязательно по специальности	5
профориентируют или дают новую специальность за свой счёт или совместно с предприятием, где будет работать сотрудник	10

Проведя этот тест для более четкого представления можно составить лепестковую диаграмму, на которой виден потенциал службы управления персоналом. Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса.

21.2 Презентация и внедрение инновационного кадрового проекта

Проектная деятельность в кадровом менеджменте всегда связана с необходимостью представления предлагаемых мероприятий, проведения презентаций, внедрения инновационных технологий. Целью презентации проектных решений может быть: получение одобрения руководства организации на внедрение мероприятий, привлечение инвесторов, получение высокой должности, трансформация бизнес процессов и др. Далеко не каждый сотрудник в состоянии представить свой проект так, чтобы им заинтересовалась та аудитория, для которой, собственно, эта презентация и проводится.

Причиной этому может послужить отсутствие опыта, неуверенность в себе и своих силах, низкая степень информированности или же просто недостаточная подготовка выступающего именно в техническом плане. И как же может быть досадно, когда проект, над которым долго и упорно

трудился человек, остаётся неоценённым. Чтобы избежать ошибок, важно чётко понимать, какой должна быть структура презентации. Любая презентация – это непосредственное общение ведущего с аудиторией.

Совет 1. Старайтесь не прибегать к использованию больших шпаргалок, например, пометок на альбомных листах, а запишите всю необходимую тезисную информацию на небольших бумажках, размером, к примеру, с обычную визитку. Благодаря этому, вы не будете отвлекать слушателей, позволяя им следить исключительно за вами, но сможете время от времени практически незаметно смотреть в шпаргалку с тезисами.

Совет 2. Во избежание эффекта монотонности, выступление нужно разбавлять и стремиться разнообразить, например, вставляя небольшую историю из жизни. Это позволит вам поддерживать постоянный интерес слушателей. В том случае, если интересных случаев у вас не нашлось, можно заменить их представлением каких-либо схем, графиков или рисунков. Но знайте, что рисунки здесь в приоритете, и произведут сильнейший эффект, тем более, если вы сумеете создать некую интригу вокруг них, вызвав ещё большее любопытство.

Совет 3. Успех мероприятия напрямую зависит от того, как грамотно и качественно вы изъясняетесь. Рекомендуется готовить более простые и понятные. Важно также исключить употребление жаргонных слов и выражений.

Совет 4. Для придания презентации большей красочности и достоверности, можно делать отсылки к мнениям экспертов и специалистов, которые являются общепризнанными.

Совет 5. Эффективная структура презентации.

Название должно быть броским, звучным, вызывающим интерес, но ёмким и лёгким для восприятия.

Актуальность. Идея, которая в этом проекте будет сформулирована, в обязательном порядке должна иметь большое значение для решения злободневных проблем местного, регионального или глобального масштаба.

Решение необходимо ясно и лаконично сформулировать, обосновать цель создания нового продукта, а затем предоставить аудитории всю необходимую информацию по создаваемому и реализуемому вами товару или услуге. Рекомендуется использовать в процессе презентации фото- или видеоматериалы, схемы, таблицы и другие изображения, способные

наглядно отобразить и пояснить основные моменты вашего инновационного продукта. Здесь же можно обозначить ключевые моменты в реализации вашего продукта, например:

- создание новой команды, работа которой будет нацелена на реализацию инновационной услуги;
- работа по созданию инновационной услуги;
- эксперименты и тесты по оценке качества инновационной услуги;
- внедрение инновационной услуги в деятельность компании;
- запуск инновационной услуги и выход на рынок;
- аналитические мероприятия по оценке эффективности инновационной услуги и др.

Обоснование новизны вашей идеи, предоставление всевозможных научных данных и результатов исследований, подтверждающих её эффективность, а также перечня условий, требующихся для воплощения идеи в жизнь. Важно сказать ещё и о том, какая техническая база и какие вообще ресурсы для реализации проекта у вас имеются на данный момент.

Техническая значимость – какими преимуществами он обладает перед аналогами, если таковые имеются. Для этого нужно представить сравнительный анализ вашего продукта или метода с другими подобными продуктами или методами решения схожих проблем, а также рассмотреть все плюсы и минусы.

Перспективы коммерциализации - предоставление результатов анализа интересующего сегмента рынка и обозначение клиентской базы, информирование о себестоимости и стоимости продукта.

План реализации – описание этапов, учитывая все временные, трудовые и финансовые затраты, за которые идея превратится в итоговый продукт, а затем выйдет на рынок.

Защита прав на интеллектуальную собственность, указание деталей, подлежащих защите, а также определение лиц, на которых будут оформляться авторские права.

Поддержка - для кого ваш проект представляет интерес, кто может поддержать развитие проекта и снабдить соответствующими его реализации ресурсами, к примеру, комплектующими, помещением, финансами, образцами, помощью в распространении и т.д. И опять же: если у вас есть какие-либо документы от потенциально заинтересованных лиц или организаций, предоставьте их вниманию аудитории.

И, помимо всего прочего, аудитория, для которой вы проводите презентацию, должна быть информирована о том, есть ли у вас потребность в какой-либо сопутствующей поддержке: привлечении маркетологов или квалифицированных специалистов, научном сопровождении, предоставлении помещения, финансовых инвестициях и т.д.

После того как презентация будет окончена, следует выразить благодарность всем присутствующим на презентации инновационного проекта, и сообщить о том, что презентация подошла к концу. Финальным «аккордом» станет указание всей необходимой контактной информации.

Во-первых, итог мероприятия во многом зависит от личности самого ведущего, а, во-вторых, от тщательной подготовки.

Успехов вам и пусть все ваши идеи будут восприняты инвесторами!

Контрольные вопросы:

1. Раскройте сущность и значение оценки деятельности службы управления персоналом.
2. Назовите показатели оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.
3. Поясните известные Вам методы оценки результативности СУП.
4. Разработайте план внедрения предлагаемых кадровых мероприятий.
5. Перечислите обязательные слайды презентации проекта кадровых инноваций основным стейкхолдерам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение лекционного материала по дисциплине «Проектирование в кадровом менеджменте» является обязательной составной частью освоения дисциплины и служит базой для самостоятельной внеаудиторной работы и успешного освоения материала по дисциплине.

Успешное освоение дисциплины позволит студенту в полном объеме подготовиться к итоговой государственной аттестации и последующей самостоятельной профессиональной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

1. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала : учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова. – Ставрополь, 2014. – 68 с. – URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514552>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
2. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. — 208 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=515755>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
3. Кадровая политика и кадровый аудит организаций : учебное пособие / сост. С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь, 2014. – 168 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
4. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 156 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=509288>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России : парадигмы и практика : монография / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=518919>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России : теория, отечественная и зарубежная практика : монография. Книга 2 / А. Я. Кибанов, Б. М. Генкин, И. В. Лаврентьева ; под редакцией А. Я. Кибанова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 283 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=557119>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 301 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=402612>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
8. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под редакцией А. Я. Кибанова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 427 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=537868>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

9. Козырев, В. А. Управление персоналом на железнодорожном транспорте : учебное пособие для вузов железнодорожного транспорта / В. А. Козырев, С. В. Палкин, В. В. Корсакова. - Москва : ГОУ УМЦ по образованию на железнодорожном транспорте, 2008. - 304 с. - URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/59222/#1>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

10. Орлов, С. Н. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией : практическое пособие / С. Н. Орлов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 284 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=467975>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

11. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. М. Соколова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 215 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=543086>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

12. Управление персоналом в России : история и современность : монография. Кн. 1 / под редакцией А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 240 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=701722>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

13. Управление персоналом организации : учебник / под редакцией А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2017. - 678 с. - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=739576>. - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

14. Малахова, А. А. Производственная - преддипломная практика. Анализ системы управления персоналом и трудовых показателей в кадровом менеджменте : учебное пособие для студентов всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом организации» / А. А. Малахова, С. А. Яркова ; КрИЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2020. – 120 с. – URL: http://irbis.krsk.irkups.ru/cgi-bin/irbis64r_opak81/cgiirbis_64.exe?P21DBN=IBIS&I21DBN=IBIS&S21FMT=fullwebr&Z21ID=1984p0r7i02m6e5o312&C21COM=S&S21ALL=%3C.%3EI%3D005%2F%D0%9C%2018-980105%3C.%3E#page_result. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

15. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова ; МГУ им. М.В. Ломоносова. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 896 с. – ISBN 978–5–16–002049–5. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id> (дата обращения: 08.06.2020) – Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

Приложение 10.А. Стадии и этапы разработки проекта

Стадии и этапы разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления организацией						
Стадии	1 Предпроектная подготовка		2 Проектирование		3 Внедрение	
Этапы	вариант 1	вариант 2				
1.1 Разработка технико-экономического обоснования		1.1* Разработка концепции проекта	1.2 Разработка задания на оргпроектирование	2.1 Разработка организационного общего проекта	2.2 Разработка организационного рабочего проекта	3.1 Внедрение
1.1.1 Системное обследование состояния производства и управления		1.1.1* Системное обследование состояния производства и управления	1.2.1 Формулировка результатов анализа состояния производства и управления	2.1.1 Разработка мероприятий по совершенствованию СУ	2.2.1 Подбор комплекса методических и нормативных документов на рабочее проектирование	3.1.1 Материально-техническая подготовка к внедрению
1.1.2 Системный анализ состояния производственной системы		1.1.2* Системный анализ состояния производственной системы	1.2.2 Изложение требований к построению СУ и содержанию общего и рабочего проекта	2.1.2 Разработка мероприятий по совершенствованию подсистемы линейного (функц.) руководства	2.2.2 Разработка проектной документации на СУ в целом	3.1.2 Социально-психологическая подготовка к внедрению
1.1.3 Системный анализ состояния системы управления		1.1.3* Системный анализ состояния системы управления	1.2.3 Разработка предложений по совершенствованию производственной системы и СУ	2.1.3 Разработка мероприятий по совершенствованию обеспечения управления	2.2.3 Разработка проектной документации на подсистему линейн. (функ.) руководства	3.1.3 Профессиональная подготовка управленческого персонала
1.1.4 Анализ соответствия системы управления производственной системе		1.1.4* Анализ соответствия системы управления производственной системе	1.2.4 Расчет ожидаемых технико-экон. результатов	2.1.4 Корректировка задания на проектирование	2.2.4 Разработка проектной документации на подсистему обеспечения управления	3.1.4 Разработка системы стимулирования внедрения
1.1.5 Укрупненный расчет ожидаемых технико-экономических результатов		1.1.5* Постановка целей и формулирование ожидаемых результатов проекта	1.2.5 Изложение требований к организации разработки, внедрения проекта, исходной информации для проектирования	2.1.5 Расчет ожидаемого экономического эффекта	2.2.5 Расчет ожидаемого экономического эффекта	3.1.5 Опытное внедрение и внедрение проекта
1.1.6 Экспертиза и утверждение технико-экономического обоснования		1.1.6* Ограничения и предположения	1.2.6 Установление сроков разработки проекта и определение источников финансирования	2.1.6 Экспертиза и утверждение общего проекта	2.2.6 Экспертиза и утверждение рабочего проекта	3.1.6 Контроль за ходом внедрения
		1.1.7* Границы	1.2.7 Экспертиза и утверждение задания на оргпроектирование			3.1.7 Расчет фактического экономического эффекта
		1.1.8* Альтернативные стратегии				3.1.8 Приемка и оформление акта по внедрению проекта
		1.1.9* Выбор основной стратегии				
		1.1.10* Предэскизный план				
		1.1.11* Предварительный бюджет				
		1.1.12* Анализ заинтересованных сторон				
		1.1.13* Согласование и утверждение концепции				
		1.1.14* CPP				

ПРИЛОЖЕНИЕ 11.А. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетенции	Поведенческое и интеллектуальное проявление	Уровень компетенции				
		+3	+2	+1	0	-1
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ						
Принятие решений	Есть способность быстро и верно принимать решения и решать проблемы, выявляя причины отклонений					
	Расставляет приоритеты и на основе их принимает решения					
	Учитывает всю имеющуюся информацию и пытается принять верное решение					
	Совершает ошибки при принятии решения, неуверенность в своих способностях					
	Нет способности быстро и правильно принимать решения, боязнь и неуверенность					
Умение аргументировать	Полно презентует материал для продвижения продукции, проявляет настойчивость, обосновывает свою позицию, используя факты и показатели					
	Убеждает в своей точке зрения и аргументирует, демонстрирует способность добивается приверженности клиента					
	Может предпринять грамотные действия и убедить клиента, Демонстрирует плюсы и минусы					
	Есть понимание схемы убеждения, но нет навыков для применения компетенции					
	Нет понимания как и зачем аргументировать и полно презентовать материал по продукции, нет желания убеждать клиента в необходимости товара					
Эмоциональная стабильность	Фокусировка на работе даже в напряженных условиях, поддержание уважительного отношения с агрессивными клиентами и коллегами					
	Эффективно справляется со стрессом, контролирует свое поведение, тактичен с любым клиентом					
	Отсутствует склонность унывать, есть устойчивость перед лицом напряжения и стресса					
	Соответствие уровню эмоциональной стабильности, но имеется склонность к тяжелой самокритике					
	Падает духом перед лицом напряжения и стресса, теряет контроль с клиентами типа «меня это не интересует», импульсивен					
КОРПОРАТИВНЫЕ						
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Ставит интересы компании выше личных интересов, разрабатывает планы достижения целей по важности и времени					
	Предупреждает о возможных трудностях и проблемах заранее, планирует рабочий день, предупреждает случаи по задерживанию заказа клиента					

	Выполняет свои обязанности в соответствии с целями отдела, навсегда способен спрогнозировать и спланировать работу			Yellow		
	Ставит свои интересы выше интересов компании, не готов ставить долгосрочные цели по работе с клиентами, не следует поставленным срокам				Orange	
	Не считает, что ответственность очень важна для данной должности, не готов выполнять работу в соответствии с целями отдела					Red
ИНИЦИАТИВНОСТЬ	Готов предлагать новые и нестандартные решения и учувствовать в любых изменениях компании, при необходимости готов принять на себя работу коллеги	Dark Green				
	Свободно обменивается информацией и готов помогать своим коллегам в работе, готов принимать все установленные изменения		Light Green			
	Готов принимать участие в принятии непростых решений, понимает необходимость в изменениях и с легкостью меняет свое мнение в пользу мнения руководства			Yellow		
	Действует в соответствии в настоящей ситуацией и понимает точку зрения коллег				Orange	
	Не воспринимает никаких изменений и не готов предлагать новые решения					Red
ОБУЧАЕМОСТЬ	Приветствие индивидуальных дорожных карт обучения, может оценить свои слабые и сильные стороны и предложить мероприятия по их устранению и развитию	Dark Green				
	Готовность заниматься самообразованием и получать стороннюю оценку по компетенциям, быстро усваивает новые программы развития		Light Green			
	Информированность где и как можно получить новую информацию, для развития способностей, желание проходить обучение			Yellow		
	Нет адекватной оценки своих слабых и сильных сторон, но готов учувствовать в программах обучения				Orange	
	Нет понимания чему и как обучаться, где и зачем находить информацию для развития компетенций, отсутствие желания проходить обучения					Red
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ	Сохраняет самообладание и настойчивость даже после неудач, выполняет задачи с максимальной отдачей, готов вносить предложения по повышению качества работы	Dark Green				
	Уверенно достигает запланированного результата, способен сохранять настойчивость при неудачах, адекватно оценивает причины неудач и предлагает пути решения		Light Green			

	Решает поставленные задачи с энтузиазмом, может потерять темп работы, при нескольких неудачах, но есть направленность на качественное выполнение			Yellow		
	При неудачах сохраняет позитивный настрой, но допускает много ошибок и фокусируется на них, есть непоследовательность в решениях				Orange	
	Поставленные задачи выполняет в низком темпе, неудачи списывает на внешние факторы, не считает качество работы важнейшим требованием к работе					Red
КУРАТОРСТВО	Готов участвовать в разработке плана развития новичков, вносить предложения по совершенствованию процесса адаптации	Dark Green				
	Готов искать возможности для развития способностей у других сотрудников, проявлять инициативу в помощи новичкам		Light Green			
	Готов рассказать новичкам как следует выполнять работу, предложить помощь коллегам, чтобы облегчить работу			Yellow		
	Имеет желание попробовать себя в роле куратора, но не знает, как осуществить такого рода помощь				Orange	
	Нет желания и знаний предоставлять помощь новичкам или коллегам по работе, не видит в кураторстве никакого смысла					Red

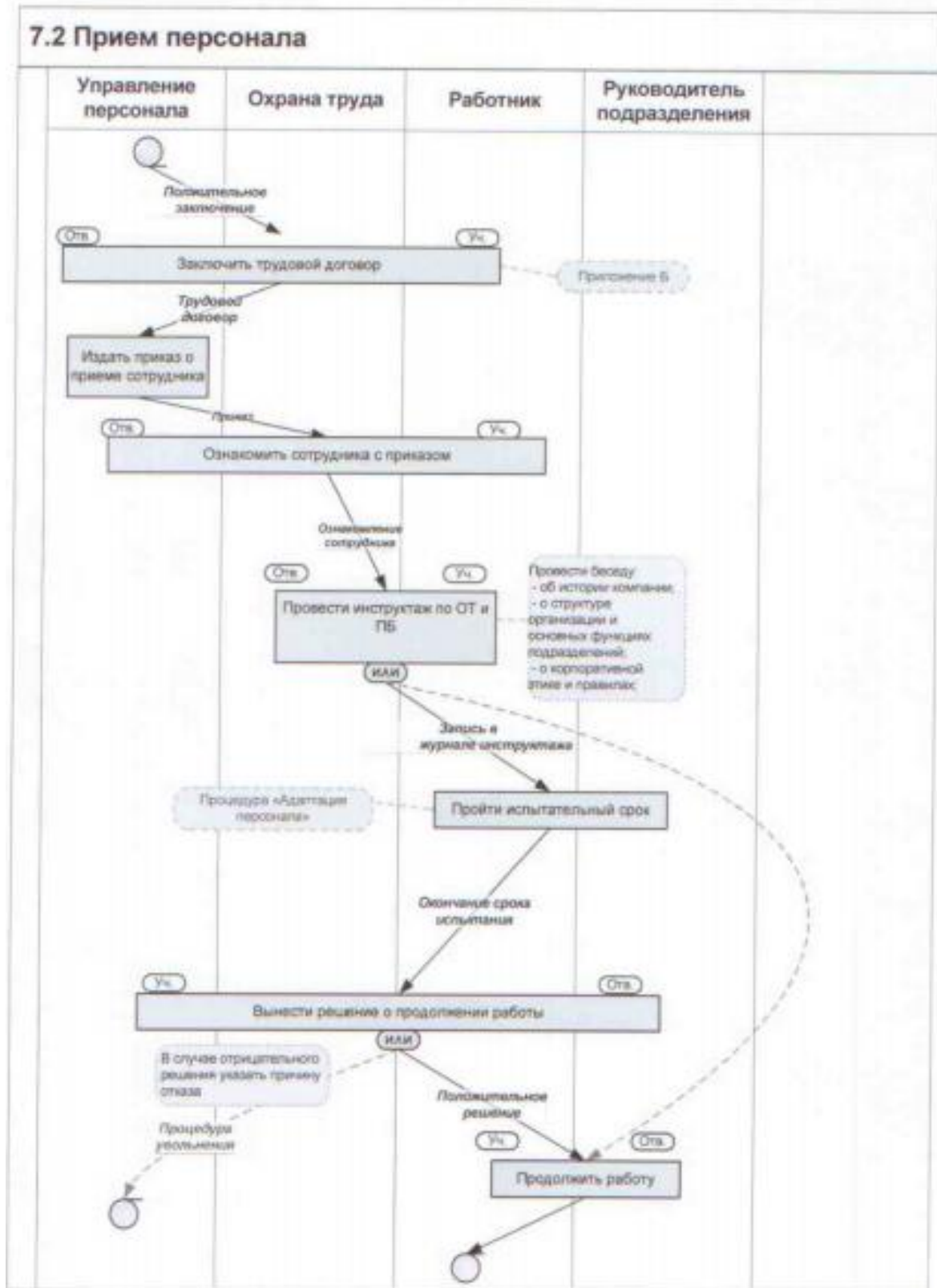
ПРИЛОЖЕНИЕ 12.А. ПРИМЕР СТРУКТУРЫ РАЗБИЕНИЯ РАБОТ

Совершенствование организации процесса оценки персонала в условиях цифровизации экономики		
Внедрение ИС «Развитие персонала»	Разработка документов, регламентирующих работу в ИС «Развитие персонала»	Повышение квалификации руководящего состава
Формирование рабочей группы по внедрению	Разработка регламента о работе в ИС «Развитие персонала»	Определение количества сотрудников из числа руководящего состава для повышения квалификации
Уточнение требований к ИС «Развитие персонала»	Разработка графика проведения оценки персонала в ИС «Развитие персонала»	Определение экономической эффективности
Определение экономической эффективности	Издание приказа о проведении оценки персонала в ИС «Развитие персонала»	Заключение договора с КРИЖТ на обучение руководящего состава
Заключение контракта с поставщиком на внедрение	Разработка методического инструментария и видеоуроков по работе в ИС «Развитие персонала»	Заключение ученического договора с руководящим составом
Приглашение эксперта по внедрению	Социально-психологическая подготовка к внедрению	Оплата обучения руководящего состава
Установка, настройка и тестирование ИС «Развитие персонала»		Издание приказа об прохождении курса повышения квалификации
Импорт информации из файлов в ИС «Развитие персонала»		Издание приказа о присвоении сотруднику нового квалификационного разряда
Обучение персонала с технологией работы в ИС «Развитие персонала»		Внесение изменений в трудовую книжку
Приемка и оформление акта по внедрению		Контроль за ходом внедрения

ПРИЛОЖЕНИЕ 16.А. ПРИМЕР СРАВНЕНИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

Методика	Направление КСП		Вид показателей	Исходные данные для расчетов	Интерпретация результатов	Преимущества	Недостатки
	Внешняя КСП	Внутренняя КСП					
Методика ЭСИСП	Природоохранная деятельность, взаимодействие с местным сообществом и государством, добросовестная деловая практика	Охрана труда, заработная плата, уровень компетенции работников, корпоративная культура	Количественные и качественные	Годовой, нефинансовый отчеты, внутренние документы предприятия	Итоговая бальная оценка с участием экспертного совета	Анализируется достаточно большой круг направлений реализации КСП, учитывается количественная и качественная оценка, несложные расчеты	Недоступность некоторой информации для расчетов, оценка может проводиться только с участием экспертов, самостоятельно оценить сложно ввиду субъективности, итоговый результат не несет определенной информации об эффективности КСП, итоговое значение можно сравнивать в динамике или с другими компаниями
Методика Д.В. Боброва	Природоохранная деятельность, взаимодействие с местным сообществом	Охрана труда, заработная плата, уровень компетенции работников, корпоративная культура	Количественные и качественные	Годовой, нефинансовый отчеты, статистические данные региона	Интегральная и частная бальные оценки	Учитывается количественная и качественная оценка, доступность информации для расчетов, конечный результат отражает уровень эффективность КСП	Анализируются не все направления КСП (отсутствует оценка добросовестного ведения бизнеса, взаимодействие с государством), оценка эффективности только со стороны ВПЧ
Методика А.П. Жойдика	Природоохранная деятельность, инновационная активность	Охрана труда, заработная плата, уровень компетенции работников	Количественные	Годовой, нефинансовый отчеты, статистические данные региона	Рейтинговая оценка	Доступность информации для расчетов, рейтинговая оценка удобна для сравнения компаний в целом и по отдельным направлениям	Узкий спектр направлений КСП для оценки, не учтены качественные показатели, итоговый результат не несет определенной информации об эффективности КСП для конкретного предприятия
Методика Н.А. Кричевского и С.Ф. Гончарова	Природоохранная деятельность, взаимодействие с местным сообществом	Охрана труда, заработная плата, уровень компетенции работников	Количественные и качественные	Годовой, нефинансовый отчеты	Интегральный показатель	Доступность информации для расчетов, несложные расчеты, учитывается количественная и качественная оценка	Узкий спектр направлений КСП для оценки, нет экономической составляющей, итоговый результат можно интерпретировать только в динамике или в сравнении с другими компаниями

ПРИЛОЖЕНИЕ 16.Б. ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ ПРИЕМА НА РАБОТУ



Учебно-методическое издание

Светлана Анатольевна Яркова

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ
В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Курс лекций
для студентов всех форм обучения
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиля "Управление персоналом организации"

Подписано в печать 12.02.2021 г.

Формат бумаги 60×84/16

10 авт. л. 17,06 печ. л.

экз.

План издания 2021 г. № п/п КриЖТ ИрГУПС

Протокол № 5 от 29.01.2021

Отпечатано в КриЖТ ИрГУПС
Красноярск, ул. Л. Кецховели, 89