

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты оценки эффективности кадрового потенциала организации.....	7
1.1. Сущность кадрового потенциала организации.....	7
1.2. Методика оценки управления кадровым потенциалом.....	19
1.3. Стандарты и нормативы, оценочные шкалы и оценка рабочего поведения.....	25
2. Анализ эффективности управления кадровым потенциалом организации на примере ООО «Шелковые Пути».....	32
2.1. Характеристика организационно-экономической деятельности ООО «Шелковые пути».....	32
2.2. Методы оценки кадрового потенциала организации.....	45
2.3. Анализ эффективности кадровой службы.....	50
3. Направление совершенствования эффективности использования кадрового потенциала организации в ООО «Шелковые Пути».....	56
3.1. Мероприятия по повышению эффективности использования кадрового потенциала.....	56
3.2. Расчёт эффективности предложенных мероприятий.....	61
3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	65
Заключение.....	69
Список использованных источников.....	72
Приложения.....	76

Введение

Актуальность темы исследования. В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения научно-технического прогресса организации испытывают постоянное давление конкурентов, заставляющее непрерывно совершенствовать выпускаемую продукцию, расширять ассортимент оказываемых услуг, оптимизировать производственные и управленческие процессы.

В тоже время, продукты, технологии, операционные методы и даже организационные структуры устаревают с небывалой скоростью, а знания и навыки сотрудников компании становятся главным источником долгосрочного процветания любой компании. Деловые и личностные качества сотрудников являются основополагающим фактором, влияющим на общий успех предприятия в условиях современных рыночных отношений. Как известно, люди играют особую роль в развитии организаций. С одной стороны, они являются создателями предприятия, определяют его цели, выбирают методы их достижения. С другой стороны, люди - важнейший ресурс, используемый всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве - как персонал предприятия - они нуждаются в управлении.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Оценка эффективности использования кадрового потенциала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбирать методы, лучше подходящие, как при

принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

Актуальность изучения вопросов, связанных с оценкой результатов деятельности персонала на предприятиях различных отраслей, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все больше становится определяющим фактором конкурентоспособности любого предприятия. В этой связи важно не только представлять и контролировать работу с кадрами, но и искать новые пути для её улучшения. Для достижения последней цели и предназначена система оценки эффективности использования кадрового потенциала, призванная определить, насколько конкретный сотрудник или персонал организации в целом успешен и насколько эффективно выполняет свои обязанности.

На сегодня проблема оценки эффективности использования кадрового потенциала пока не имеет конкретного общепризнанного решения. Существует множество методик, стандартных и нестандартных, которые помогают оценить отдельные параметры деятельности персонала организации. Но максимально полный и достоверный объем информации может предоставить только комплексная система оценки эффективности использования кадрового потенциала.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько работа кадровой службы способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью сотрудников трудом, дисциплиной и текучестью кадров.

Показатели оценки эффективности деятельности кадровой службы характеризуют качество, полноту, достоверность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы

предприятия. Они рассматриваются как единая основа оценки эффективности персонала.

Традиционно само понятие эффективности базируется на сопоставлении затрат всех видов ресурсов, направляемых для достижения той или иной цели, с результатами достижения этой цели, которые, как правило, измеряются в денежном выражении. Однако применительно к оценке эффективности деятельности кадрового потенциала организации такой подход представляется достаточно упрощенным. Дело в том, что результаты работы кадровой службы столь специфичны, что, во-первых, не всегда возможно оценить их в денежном выражении, а, во-вторых, они могут проявляться с течением времени, когда их влияние в принципе не сможет быть должным образом оценено. Многоаспектность и многоплановость работы в сфере управления персоналом, ее «распределенность» между руководителями различных уровней управления и структурных подразделений существенно ограничивает возможности выявления вклада именно кадрового потенциала организации в достижение той или иной цели организации. Однако соображения подобного рода не должны служить основой для отказа от разработки новых способов и технологий оценки эффективности работы кадрового потенциала организации.

Цель данного исследования – изучение подходов к оценке эффективности оценки эффективности использования кадрового потенциала организации и разработка рекомендаций по повышению эффективности использования кадрового потенциала ООО «Шелковые Пути».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты оценки эффективности кадрового потенциала организации.
2. Проанализировать эффективность управления кадровым потенциалом организации на примере ООО «Шелковые Пути».
3. Разработать направление совершенствования эффективности использования кадрового потенциала организации в ООО «Шелковые Пути».

Объект исследования – система управления персоналом в кафе «Литл Бар», ООО «Шелковые Пути», г. Казань.

Предмет исследования - алгоритм (методика) совершенствования оценки эффективности использования кадрового потенциала организации.

Информационные источники. Проблема, исследуемая нами, активно изучалась в нашей стране в 60-80 годы, результаты нашли свое отражение в трудах таких ученых как В.М Шепель., Н.Д. Левитов, С.Г. Сироткин, Г.Х. Попов, В.Д. Шадриков, Г.С. Рубан, С.Н. Архангельский, Н.Н. Пилипенко, В.Г., Костаков, Е.С. Русанов, Г.П., Сергеева, Л.С. Чижова и др. Однако, в настоящий момент отечественные ученые, занимающиеся проблемами кадрового менеджмента, только начинают обращать свое внимание на значимость проблемы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации в современной методологической постановке данной проблемы.

Теоретическая значимость исследования. В процессе подготовки данной работы была использована литература таких авторов, как Н.С. Маусов, А.В. Бычкова, И.Н. Герчикова, А.Я. Кибанов и Д.К. Захаров и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для построения и разработки системы оценки эффективности использования кадрового потенциала, как в ООО «Шелковые пути», так и в других коммерческих организациях.

В работе использован метод факторного анализа эффективности управления персоналом.

Структура работы. ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические аспекты оценки эффективности кадрового потенциала организации

1.1. Сущность кадрового потенциала организации

Изменения, происходящие в современном производстве связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области. Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе.

Управление персоналом, пишет, например, Н.С. Маусов, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, следовательно, высоких конечных результатов»¹.

В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, оставляя в тени, множество других его функций.

По мнению А.В. Бычкова, «управление персоналом это деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей»².

И.Н. Герчикова определяет «управление персоналом, как самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и

¹ Маусов, Н.С. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Н.С. Маусов // Проблемы и практика управления. – 2011. – № 6. – С. 10-14.

² Бычков, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие / А.В. Бычков. - Пенза: изд-во Пенз. гос. ун-та, 2012, с. 64.

активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала»³.

В данном определении раскрывается цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка: во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом; во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

По мнению А.Я. Кибанова и Д.К. Захарова «управление персоналом можно рассматривать как комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)»⁴.

Таким образом, управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

По мнению многих авторов, эффективный процесс управления

³ Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. пособие / И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2012. с. 13.

⁴ Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. М.: Дело, 2013. с. 17.

персоналом выглядит следующим образом (см. рис. 1):

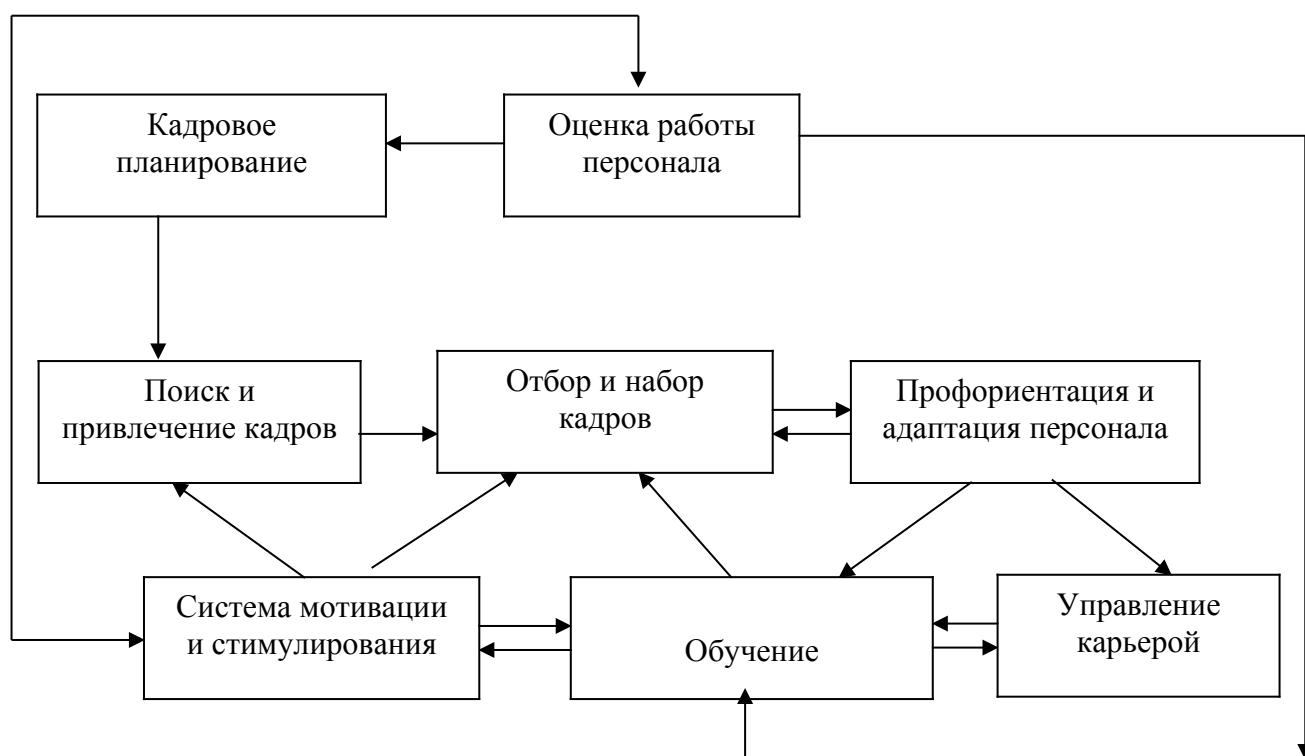


Рис. 1 Процесс управления персоналом предприятия⁵

По мнению А.И. Тинчурина «кадровое планирование это одна из важнейших функций управления персоналом, которая состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, которое необходимо для достижения целей организации. Кадровое планирование следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников. Целью кадрового планирования является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет

⁵ Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. М.: Дело, 2013. с. 114.

оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы»⁶.

Д.А. Аширов считает, что «привлечение и отбор кадров, является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов (экономисты традиционно выделяют три вида ресурсов: капитал, труд и земля, в смысле ресурсы), имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность»⁷.

Отбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и все специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников, а наем на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Кадровые службы должны добиваться повышения эффективности отбора персонала, что предполагает учет таких факторов, как рынок рабочей силы, требования профсоюзов, особенности местоположения организации и параметры непосредственного организационного окружения.

Эффективный отбор персонала основывается на заранее выработанных критериях, в которые чаще всего включаются данные о требуемом образовании, опыте кандидата, физических, медицинских и психологических характеристиках личности.

Различают внутренние и внешние источники найма. Внутренние источники – это люди, уже работающие в организации, внешние – люди вне организации. Эти источники надо умело комбинировать. Наем персонала, в свою очередь, подразделяется на четыре этапа: описание требований к кандидату, поиск кандидата, отбор, выход человека на работу. Эффективным методом отбора персонала является тестирование претендентов на должность.

⁶ Управление персоналом: учебник / под. общ. ред. А.И. Гинчурина. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: РАГС, 2011. с. 90.

⁷ Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебник пособие / Д.А. Аширов. - М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2012. с. 44.

С.В. Шекшня утверждает, что «отбор и найм персонала – не одноразовая компания, а непрерывный, систематический процесс. Важным фактором, обеспечивающим такую непрерывность, является процедура формирования кадрового резерва, который представляет собой часть персонала, проходящего планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации»⁸.

Профессиональная адаптация – это приспособление работника к выполняемой работе. Она заключается в ознакомлении и активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, приобретении профессиональных навыков, достаточных для качественного выполнения обязанностей, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии.

Существует два направления к адаптации: первичная, т.е. процесс приспособления работников, не имеющих никакого трудового опыта и вторичная – процесс приспособления работников имеющих трудовой опыт, переходящих на новое рабочее место или в другую организацию.

По мнению М.Е. Марченко, «профессиональная адаптация играет большую роль в ситуации вхождения в организацию молодого специалиста, так как у него имеется в основном теоретическое представление о том, как происходит рабочий процесс. Профессиональная адаптация оценивается как по объективным, так и по субъективным показателям. К объективным показателям относятся: выполнение должностных обязанностей, норм выработки, квалификация работника, наличие специальных знаний и навыков, а к субъективным – мотивы выбора профессии, эмоциональная оценка и планы относительно изменения и сохранения профессии».

Обучение – это процесс, направленный на получение знаний и опыта, необходимых для осуществления конкретной работы. Обучение предполагает

⁸ Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. М.: Интел-Синтез, 2013. с. 23.

переподготовку и повышение квалификации. Повышение квалификации можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение новой техники и др.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

А.И. Кочеткова выделяет следующие принципы управления повышением квалификации⁹:

- планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;
- периодичности и обязательности обучения;
- дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;
- обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводится к следующему:

- для обучения нужна мотивация, люди должны понимать цели обучения;
- для работающих руководителей организации должны создать условия, благоприятные для обучения;
- если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Е.М. Ильин считает, что в «любой управленческой деятельности по улучшению производственного процесса должна использоваться теория мотивации. По его мнению, это связано с тем, что мотивация влияет на поведение индивида, в частности на его целенаправленное поведение. Главная причина различия поведения сотрудников – это их разные потребности и цели. Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на

⁹ Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.И. Кочеткова. - М.: Пресс, 2011. с. 19.

мотивацию. Для того чтобы понять систему оценки результатов деятельности службы управления персоналом, руководителям необходимо выяснить потребности подчиненных. Если руководители не уделяют должного внимания оценки результатов деятельности службы управления персоналом персонала, высока вероятность, что они столкнутся с единичными или даже массовыми случаями пассивности, разочарования работников, что неизбежно приведет к снижению производительности труда, ухудшению климата в организации.

Понятие карьера имеет множество значений. Карьера – это, прежде всего успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Карьера предполагает поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью индивида»¹⁰.

Л.В. Ивановская, В.М. Свистунова считают, что «планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работника, важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям, так и для предприятия, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника. Существует несколько форм планирования карьеры, которые различаются: по субъекту (организационное или индивидуальное); по границам (внутриорганизационное и сквозное); по времени (краткосрочное и долгосрочное); по направлениям (вертикальное и горизонтальное). Всевозможные формы развития карьеры позволяют разрабатывать разнообразные варианты построения индивидуальных карьер для отдельных сотрудников. Планирование и развитие карьеры находит отражение в построении карт карьерных перемещений сотрудников.

Выделяют четыре основных модели развития карьеры, которые называют геометрией карьеры: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье». Модели построения карьеры отражают ключевые схемы продвижения сотрудников внутри организации. Применение различных форм планирования карьеры

¹⁰ Ильин, Е.М. Мотивация и мотивы / Е. М. Ильин. - СПб.: Питер, 2012. с. 18.

позволяют решать множество важнейших управленческих задач. Главные из них: снижение текучести кадров; воспитание уникальных специалистов; подготовка перспективного резерва на выдвижение; повышение удовлетворенности работников своим трудом, стимулирование инициативы, сплочение коллектива; оздоровление организационной культуры и улучшение психологической атмосферы»¹¹.

По мнению Г.А. Комисарова «перемещение собственных сотрудников для заполнения вакантных руководящих должностей является наиболее предпочтительным методом, позволяющим осуществить замещение вакантных должностей подготовленными преемниками наиболее качественно и эффективно. Система кадрового резерва состоит из трех основных этапов: планирование, формирование резерва и работа с резервистами, на каждом из которых проводится определенная работа для того, чтобы воспитать квалифицированных руководителей из внутренних кадровых резервов и затем, при освобождении вакантной должности, назначить резервистов, которые наиболее успешно прошли подготовку и соответствуют требованиям вакантной должности»¹².

П.В. Бизюков считает, что «правильный выбор методов и проведения оценки кандидатов в резерв, определение мероприятий подготовки резервистов, а так же оценка процесса подготовки работника, включенного в резерв, имеют очень важное значение. Кроме того, по его мнению, важно четко определить потребность в резерве в перспективе, а так же рассчитать оптимальный количественный состав резерва исходя из расстановки кадров в данный момент времени и прогнозируемых изменений в будущем. Многие компании активно используют систему кадрового резерва для замещения руководящих должностей и осуществляют подготовку резервистов по специально разработанным для этого программам. Выдвижение сотрудников в резерв

¹¹ Ивановская, Л.В., Свистунова, В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии: учеб. пособие / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунова. - М.: ГАУ, 2012, с. 11.

¹² Комисарова, Г.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Г.А. Комисарова. - М.: Дело, 2013. с. 63.

осуществляется на основе четкого набора критериев. При этом учитывается не только готовность сотрудника к новой роли, но и результаты его предыдущее деятельности, приверженность интересам организации, авторитет в коллективе и, наконец, желание самого сотрудника»¹³.

Н.В. Федорова утверждает, что «залогом эффективного управления является оценка персонала. Главная задача оценки персонала – улучшение работы, как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, организации в целом»¹⁴.

Отразим рассматриваемые подходы в сравнительной таблице 1.

¹³ Бизюков, П.В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели / П.В. Бизюков // Социологические исследования. – 2011. – № 5. – С. 53-61.

¹⁴ Федорова Н. Управление персоналом организации. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 8. - с. 22-25.

Подходы к определению эффективности использования кадрового потенциала
организации¹⁵

ФИО	Подход
Н.С. Маусов	непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, следовательно, высоких конечных результатов
А.В. Бычков	управление персоналом это деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей
И.Н. Герчикова	управление персоналом, как самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала
А.Я. Кибанова и Д.К. Захарова	управление персоналом можно рассматривать как комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)
А.И. Тинчурин	кадровое планирование это одна из важнейших функций управления персоналом, которая состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, которое необходимо для достижения целей организации. Кадровое планирование следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников. Целью кадрового планирования является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы
Д.А. Аширов	привлечение и отбор кадров, является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов (экономисты традиционно выделяют три вида ресурсов: капитал, труд и земля, в смысле ресурсы), имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность

¹⁵ Составлено автором по материалам исследования

Продолжение таблицы 1

С.В. Шекшня	отбор и найм персонала – не одноразовая компания, а непрерывный, систематический процесс. Важным фактором, обеспечивающим такую непрерывность, является процедура формирования кадрового резерва, который представляет собой часть персонала, проходящего планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации
М.Е. Марченко	профессиональная адаптация играет большую роль в ситуации вхождения в организацию молодого специалиста, так как у него имеется в основном теоретическое представление о том, как происходит рабочий процесс. Профессиональная адаптация оценивается как по объективным, так и по субъективным показателям. К объективным показателям относятся: выполнение должностных обязанностей, норм выработки, квалификация работника, наличие специальных знаний и навыков, а к субъективным – мотивы выбора профессии, эмоциональная оценка и планы относительно изменения и сохранения профессии
А.И. Кочеткова	перемещение собственных сотрудников для заполнения вакантных руководящих должностей является наиболее предпочтительным методом, позволяющим осуществить замещение вакантных должностей подготовленными преемниками наиболее качественно и эффективно. Система кадрового резерва состоит из трех основных этапов: планирование, формирование резерва и работа с резервистами, на каждом из которых проводится определенная работа для того, чтобы воспитать квалифицированных руководителей из внутренних кадровых резервов и затем, при освобождении вакантной должности, назначить резервистов, которые наиболее успешно прошли подготовку и соответствуют требованиям вакантной должности
Е.М. Ильин	любой управленческой деятельности по улучшению производственного процесса должна использоваться теория мотивации. По его мнению, это связано с тем, что мотивация влияет на поведение индивида, в частности на его целенаправленное поведение. Главная причина различия поведения сотрудников – это их разные потребности и цели. Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на мотивацию. Для того чтобы понять систему оценки результатов деятельности службы управления персоналом, руководителям необходимо выяснить потребности подчиненных. Если руководители не уделяют должного внимания оценки результатов деятельности службы управления персоналом персонала, высока вероятность, что они столкнутся с единичными или даже массовыми случаями пассивности, разочарования работников, что неизбежно приведет к снижению производительности труда, ухудшению климата в организации. Понятие карьера имеет множество значений. Карьера – это, прежде всего успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Карьера предполагает поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью индивида

Продолжение таблицы 1

Л.В. Ивановская, В.М. Свистунова	<p>планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работника, важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям, так и для предприятия, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника. Существует несколько форм планирования карьеры, которые различаются: по субъекту (организационное или индивидуальное); по границам (внутриорганизационное и сквозное); по времени (краткосрочное и долгосрочное); по направлениям (вертикальное и горизонтальное). Всевозможные формы развития карьеры позволяют разрабатывать разнообразные варианты построения индивидуальных карьер для отдельных сотрудников. Планирование и развитие карьеры находит отражение в построении карт карьерных перемещений сотрудников.</p> <p>Выделяют четыре основных модели развития карьеры, которые называют геометрией карьеры: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье». Модели построения карьеры отражают ключевые схемы продвижения сотрудников внутри организации. Применение различных форм планирования карьеры позволяют решать множество важнейших управленческих задач. Главные из них: снижение текучести кадров; воспитание уникальных специалистов; подготовка перспективного резерва на выдвижение; повышение удовлетворенности работников своим трудом, стимулирование инициативы, сплочение коллектива; оздоровление организационной культуры и улучшение психологической атмосферы</p>
Г.А. Комисарова	<p>перемещение собственных сотрудников для заполнения вакантных руководящих должностей является наиболее предпочтительным методом, позволяющим осуществить замещение вакантных должностей подготовленными преемниками наиболее качественно и эффективно. Система кадрового резерва состоит из трех основных этапов: планирование, формирование резерва и работа с резервистами, на каждом из которых проводится определенная работа для того, чтобы воспитать квалифицированных руководителей из внутренних кадровых резервов и затем, при освобождении вакантной должности, назначить резервистов, которые наиболее успешно прошли подготовку и соответствуют требованиям вакантной должности</p>
П.В. Бизюков	<p>правильный выбор методов и проведения оценки кандидатов в резерв, определение мероприятий подготовки резервистов, а так же оценка процесса подготовки работника, включенного в резерв, имеют очень важное значение. Кроме того, по его мнению, важно четко определить потребность в резерве в перспективе, а так же рассчитать оптимальный количественный состав резерва исходя из расстановки кадров в данный момент времени и прогнозируемых изменений в будущем. Многие компании активно используют систему кадрового резерва для замещения руководящих должностей и осуществляют подготовку резервистов по специально разработанным для этого программам. Выдвижение сотрудников в резерв осуществляется на основе четкого набора критериев. При этом учитывается не только готовность сотрудника к новой роли, но и результаты его предыдущее деятельности, приверженность интересам организации, авторитет в коллективе и, наконец, желание самого сотрудника</p>
Н.В. Федорова	<p>залогом эффективного управления является оценка персонала. Главная</p>

	задача оценки персонала – улучшение работы, как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, организации в целом
--	---

Таким образом, управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах; разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала; планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации, переподготовка и др.

1.2. Методика оценки управления кадровым потенциалом

Принципиальным условием оценки эффективности использования кадрового потенциала является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых каждой конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента.

Оценка эффективности использования кадрового потенциала призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом, в первую очередь, со следующими направлениями¹⁶:

- анализ работы, определение требований работы;
- обучение и развитие персонала;
- поиск и отбор новых работников;
- кадровое планирование;
- развитие работников и планирование их карьеры;
- система стимулирования труда;
- формирование кадрового резерва и работа с ним.

¹⁶ Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.И. Кочеткова. - М.: Пресс, 2011. с. 89.

Оценка эффективности использования кадрового потенциала - это определение необходимых деловых качеств и личностных характеристик персонала и соответствие их выполняемой работе.

Виды оценки эффективности использования кадрового потенциала:

-оценка потенциала работника - профессиональные знания, умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры;

-оценка индивидуального вклада - позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик;

-аттестация кадров - оценка потенциала и вклада в конечный результат за определенный период с помощью матричной модели.

Важными средствами оценки личности являются наблюдение и исследование. Имея возможность непосредственно наблюдать за человеком, как он ведет себя на работе и в свободное время, « семье, среди друзей и знакомых, в узком кругу и в более многочисленном обществе, можно составить суждение о его личности. Многие могут быть установлены только при долгом и тесном общении.

Для оценки эффективности использования кадрового потенциала предприятия используют несколько способов: анализ анкетных данных, собеседование, конкурсные экзамены, экспертные оценки, тестирование, оценку результатов работы.

Работающих можно условно разделить на четыре группы:

-работники, которые решают все поставленные задачи, достигают плановых результатов;

-работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но часть не могут выполнить;

-работники, которые не могут выполнить качественно большую часть своих обязанностей;

-работники, которые в настоящее время организации не нужны.

Деловая оценка непосредственно связана с повышением эффективности хозяйственной деятельности организации, так как по результатам оценки появляется возможность:

-совершенствования расстановки кадров путем реализации планов кадрового резерва;

-выявления направленности повышения квалификации сотрудников;

-стимулирования трудовой деятельности персонала за счет более полного учета результатов труда в системе материального вознаграждения;

-совершенствования форм и методов работы руководителей и специалистов;

-формирования положительного отношения к труду, повышения степени удовлетворенности работой.

Деловая оценка направлена на решение следующих управленческих проблем:

-подбор кадров (оценка квалификации и личностных качеств претендентов);

-определение степени соответствия занимаемой должности (аттестация сотрудников, анализ рациональной расстановки кадров, оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей, оценка сотрудников после прохождения испытательного срока или стажировки);

-улучшение использования кадров (определение степени загрузки сотрудников и использования их квалификации, совершенствование организации управленческого труда), выявление вклада сотрудника в результаты труда (организация поощрения и установление меры взыскания);

-продвижение сотрудников и выявление необходимости повышения квалификации (прогнозирование продвижения, формирование резерва кадров, отбор сотрудников для выполнения ответственных заданий, выявление направленности и разработка программ повышения квалификации),

совершенствование структуры аппарата управления (обоснование численности и структуры кадров по должностям, уточнение должностных инструкций);

-совершенствование управления (совершенствование стиля и методов, повышение ответственности и укрупнение взаимосвязи руководителей и подчиненных).

Можно выделить достаточно много методов оценки эффективности использования кадрового потенциала (см. Приложение 1).

Рассмотрим несколько методов оценки эффективности использования кадрового потенциала. В целевых и плановых оценках (формирование состава резерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.¹⁷

К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организовать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных организаций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты.

К количественным методам относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и бальный.

К группе комбинированных методов относят широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

¹⁷ Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.И. Кочеткова. - М.: Пресс, 2011. с. 11.

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливаются (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев.

Например:

- способность организовывать и планировать труд;
- профессиональная компетентность;
- сознание ответственности за выполняемую работу;
- контактность и коммуникабельность;
- способность к нововведениям;
- трудолюбие и работоспособность.

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации - не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Элементами аттестации являются оценка труда и оценка эффективности использования кадрового потенциала.

Проведение аттестации включает в себя:

- заполнение оценочных форм;
- анализ результатов;
- проведение заседаний аттестационной комиссии;
- принятие решения.

Оценочные формы заполняются на каждого сотрудника, подлежащего аттестации. На заседании аттестационной комиссии рассматривается подготовленное руководителем заключение (отзыв) и проводится собеседование с аттестуемым. По окончании собеседования дается оценка аттестуемому, которая заносится в аттестационный лист.

Заключительной процедурой аттестации является принятие решения по

ее результатам о соответствии или несоответствии занимаемой должности.

Кадровая служба с учетом результатов аттестации планирует материальное стимулирование, обучение, профессиональное продвижение персонала (карьеру).

Регулярная аттестация позволяет:

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

Таким образом, аттестация персонала - это комплекс мероприятий, призванных оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности работника требованиям выполняемой деятельности.

В.Р. Веснин характеризуя процесс аттестации, вводит новое понятие «аттестационная оценка», которая представляет собой специальные (непрерывные, разовые или периодически проводимые) формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности»¹⁸.

Аттестационная оценка эффективности использования кадрового потенциала является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в резерв на более высокую должность, материального и морального поощрения, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля, совершенствования организации, приемов и методов управленческого труда, оптимизации структуры и численности аппарата.

Таким образом, кадровые службы разрабатывают общие принципы

¹⁸ Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2012. с. 13.

оценки эффективности использования кадрового потенциала, позволяющие решить проблему выбора существенных и несущественных качеств, рамок их приемлемости и неприемлемости, основные процедуры и методы, нормативные и методические материалы, обрабатывают материалы.

1.3. Стандарты и нормативы, оценочные шкалы и оценка рабочего поведения

Оценка эффективности использования кадрового потенциала позволяет, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование отдельных подразделений и всей организации, а также успешное решение производственных задач.

Оценка эффективности использования кадрового потенциала, с другой стороны, позволяет более эффективно использовать потенциал работников за счет того, что система оценки позволяет повышать уровень их оценки эффективности использования кадрового потенциала организации, определить направления их развития и стимулируя потребность в обучении и в повышении квалификации.

Оценка эффективности использования кадрового потенциала может осуществляться как при помощи внешних специализированных организаций, так и силами кадрового потенциала организации данной организации.

Существуют следующие методы оценки эффективности использования кадрового потенциала¹⁹:

- установление стандартов и нормативов;
- оценка на основании письменных характеристик;
- оценочные шкалы;
- методы ранжирования;
- заданное распределение;
- оценка рабочего поведения;
- управление по целям как метод оценки эффективности.

¹⁹ Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.И. Кочеткова. - М.: Пресс, 2011. с. 78.

При использовании этого метода оценка работы заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Данный метод чаще всего применяется в условиях производства. В целом, в качестве рабочих стандартов должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц).

Методы нормирования позволяют дать ответ на три главных вопроса:

1. Каковы реальные возможности каждого работника.
2. Как можно наилучшим образом применить способности того или иного работника при выполнении им задания.
3. Сколько времени должно занимать выполнение отдельных операций.

Когда для служащих, работающих в одном подразделении, устанавливаются четкие цели и рабочие нормативы, эффективность работы всего подразделения измеряется степенью соответствия между достигнутой и нормативной производительностью труда. Если реальная производительность ниже нормативной, это указывает на отсутствие должного контроля и вызывает необходимость поиска резервов повышения производительности. В то же время превышение нормативов показывает, что подразделение успешно работает над выполнением задач организации.

Измерение производительности дает объективную базу для сравнения работы каждого сотрудника с определенным эталоном, а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Кроме того, оно дает возможность руководству иметь реальную картину работы всех работников той или иной специальности или квалификации. Для определения и прогнозирования потребности в рабочей силе этот метод является одним из самых надежных средств.

Специалисты в сфере управления производительностью утверждают, что

высокой производительности достигнуть без напряженных нормативов невозможно. При этом часто самым сложным для специалистов по организации труда оказывается убедить коллектив, что новые нормативы являются вполне обоснованными и не ведут к большому «закручиванию гаек» с тем, чтобы за ту же самую или даже большую работу платить меньше. Поэтому при составлении рабочих нормативов и их пересмотра следует привлекать рядовых исполнителей в качестве экспертов. Они должны понимать, что такое норматив, что в него входит, как он рассчитывается; их необходимо убедить в том, что затраты времени, оговоренные в нормативе, являются вполне обоснованными.

Преимущество подхода, в том, что в данном случае оценка эффективности работы персонала основывается на объективных показателях. Чтобы можно было успешно использовать стандарты (нормативы) для оценки рабочих показателей, они не только должны быть хорошо обоснованы, но и восприниматься работниками как справедливые. Оценка на основании письменных характеристик.

В ряде случаев руководителю требуется подготовить развернутую характеристику на подчиненного. Это обычно делается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

Письменная характеристика на работника обычно готовится его непосредственным руководителем. Необходимость стандартизации характеристик, предоставляемых аттестационной комиссии, требует, чтобы руководители готовили их в соответствии с установленной формой, определяющей те вопросы, которые должны быть освещены (например, рабочие достижения, уровень профессиональной подготовки, оценка профессионального потенциала работника, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность перевода на более сложную и ответственную работу и др.).

Тот факт, что руководителю при подготовке письменной характеристики на подчиненных приходится давать свои предложения и рекомендации по оплате труда, повышению в должности, переводу на другую работу или высказывать свое мнение по поводу их обучения и повышения квалификации, сам по себе является важным стимулом к анализу работы персонала и выявлению факторов, негативно влияющих на итоговые рабочие показатели. Таким образом, само использование руководителями такого метода оценки, как написание письменных характеристик на подчиненных, подталкивает их к решению вопроса о более эффективном использовании потенциала подчиненных.

Основные трудности при оценке работы на основании письменных характеристик состоят в следующем.

Объем и содержание представленных характеристик могут сильно различаться в зависимости от опыта, установок и особенностей личности оценивающего. Например, один руководитель может много написать о потенциальных возможностях и сильных сторонах подчиненного и умолчать о его недостатках. Другой может все внимание направить в основном на недостатки работника. Третий особенно подробно может рассматривать вопросы обучения и повышения квалификации. Производить оценку работников и сравнивать их рабочие достижения на основании таких характеристик иногда очень затруднительно.

На оценку также могут влиять навыки письменного изложения, которыми обладает руководитель, производящий оценку. Руководитель, умеющий хорошо «подать» своего подчиненного, при желании может добиться того, что средний работник будет на бумаге выглядеть лучше, чем он есть на самом деле.

Серьезной проблемой для многих организаций является отсутствие практики работы с информацией, содержащейся в письменных характеристиках. При проведении аттестации в аттестационных комиссиях скапливаются горы материалов, с которыми никто не работает: нет четких

алгоритмов для их обработки и последующей систематизации полученных результатов.

В определенной степени, приведенные выше трудности удается преодолеть при использовании стандартных бланков, в которых не только четко указано, что в работе или в рабочем поведении подчиненных следует оценить, но и предлагаются конкретные ориентиры («подсказки»), которые облегчают подготовку письменной характеристики.

Шкалы оценки²⁰.

Шкалы оценки дают возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Шкалы оценки предполагают использование специальных оценочных форм. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, такие, как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и др.

При заполнении оценочной формы руководителю или другому человеку, производящему оценку, предлагается на основании предлагаемой шкалы оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения.

По большому счету, универсальных оценочных форм не существует. Перед специалистами, разрабатывающими методы оценки эффективности использования кадрового потенциала, встает задача конструирования таких оценочных шкал, которые бы максимально учитывали специфику организации или особенности выполняемых работ.

При этом важно учитывать, что оценочные шкалы должны иметь следующие характеристики:

- оцениваемые характеристики и особенности рабочего поведения

²⁰ Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2012. с. 23.

должны соотноситься с содержанием и ключевыми показателями, определяющими эффективность профессиональной деятельности работников;

- шкалы должны быть направлены на оценку таких характеристик работников, за которыми стоят конкретные поведенческие проявления, которые может наблюдать оценивающий;

- каждый пункт (градация) шкалы должен быть кратким, однозначным и соответствовать оцениваемому показателю. При этом следует избегать излишне общих характеристик. Например, если оценивается инициативность работников, то лучше использовать следующие градации: «высокая активность и самостоятельность в принимаемых решениях и действиях»; «не склонен к проявлению самостоятельности и активности в работе»; «избегает самостоятельных решений и действий в работе», чем (1) высокая, (2) средняя и (3) низкая инициативность;

-показатели шкалы должны быть сбалансированы и не смещаться к одному полюсу. Например, «очень хорошо», «хорошо», «средне», «ниже среднего» и «плохо». При сдвиге в негативную сторону шкала будет иметь следующий вид: «хорошо», «средне», «ниже среднего», «плохо», «очень плохо»; при сдвиге в позитивную сторону шкала может иметь, например, следующий вид: «очень высокая эффективность», «высокая эффективность», «средняя эффективность», «низкая эффективность».

-используемые шкалы должны охватывать весь спектр возможных показателей эффективности.

Таким образом, оценка эффективности использования кадрового потенциала – важная часть всей системы управления персоналом любой организации. Она представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На результатах оценки базируются многие управленческие решения относительно кадров организации. Для каждой профессиональной группы требуется или разработка новых, или

соответствующая адаптация («подгонка») уже существующих вопросов, что требует достаточно высокой квалификации специалистов, разрабатывающих оценочные формы, и больших затрат времени.

2. Анализ эффективности управления кадровым потенциалом организации на примере ООО «Шелковые Пути»

2.1. Характеристика организационно-экономической деятельности ООО «Шелковые пути»

За исследуемый период (2012–2014 гг.) численность работников местного самоуправления, как в муниципальном районе, так и в сельских поселениях снижается (см. табл. 2).

В администрации муниципального района средний уровень заработной платы практически в 2 раза выше чем в администрациях сельских поселений, что не способствует притоку молодых и квалифицированных кадров в село, тем более что средняя заработная плата не превышает 9,5 тыс. руб.

Таблица 2

Численность работников органов местного самоуправления МО Васильево в 2012–2014 гг.²¹

Уровни местного самоуправления	Численность работников органов местного самоуправления на конец отчетного периода, чел.			Прирост численности работников органов местного самоуправления			
				2013 г. к 2012 г.		2014 г. к 2013 г.	
	2012	2013	2014	чел.	в %	чел.	в %
Сельские поселения	95	91	92	-4	-4,2	+1	+1,1
Муниципальный район	81	77	77	-4	-4,9	0	0,0
ИТОГО	176	168	169	-8	-4,5	+1	+0,6

Этот процесс связан с естественным старением кадров, низкой мотивированностью молодежи идти на работу в органы местного самоуправления, низким уровнем образования работников, которые ставят организационные барьеры молодым перспективным сотрудникам, фактически

²¹ Отчетные данные МО Васильево Республики Татарстан, 2012-2014 гг.

замедляя ротацию кадров. В системе местного самоуправления преобладают сотрудники предпенсионного возраста со средним стажем не более 10 лет (см. табл. 3).

Таблица 3

Численность и состав работников, замещавших муниципальные должности и должности муниципальной службы по стажу работы в 2012–2014 гг. в МО Васильево²²

Диапазон изменения стажа работы муниципальных служащих	Численность муниципальных служащих на конец отчетного периода, чел.			Прирост численности работников органов местного самоуправления			
				в 2013 г. к 2012 г.		в 2014 г. к 2013 г.	
	2012	2013	2014	чел.	в %	чел.	в %
Сельские поселения							
до 1 года	3	4	5	1	33,3	1	25
от 1 года до 5 лет	21	20	21	-1	-4,8	1	5
от 5 до 10 лет	14	16	24	2	14,3	8	50
от 10 до 15 лет	2	1	1	-1	-50	0	0
от 15 до 25 лет	17	17	12	0	0	-5	-29,4
25 лет и свыше	8	8	11	0	0	3	37,5
Муниципальный район							
до 1 года	3	4	6	1	33,3	2	50
от 1 года до 5 лет	21	20	24	-1	-4,8	4	20
от 5 до 10 лет	6	6	6	0	0	0	0
от 10 до 15 лет	8	7	7	-1	-12,5	0	0
от 15 до 25 лет	18	17	24	-1	-5,6	7	41,2
25 лет и свыше*	19	15	13	-4	-21,1	-2	-13,3

*Максимальный стаж составляет 47 лет. Исходя из возрастных ограничений для муниципальных служащих - законодательно определено, что гражданин РФ может претендовать на замещение должности муниципальной службы в возрасте от 18 до 65 лет.

Более 30% муниципальных служащих имеют только среднее и среднее профессиональное образование. В составе работников, замещавших муниципальные должности и должности муниципальной службы с высшим

²² Отчетные данные МО Васильево Республики Татарстан, 2012-2014 гг.

образованием 40% имели образование по направлению «Экономика и управление», 20% - «Сельское и рыбное хозяйство», 17% - «Образование и педагогика», при этом только 3 человека имеют два высших образования (см. табл. 4).

Проведенный анализ показал, что органы местного самоуправления испытывают высокую потребность в развитии существующей системы кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления в контексте переподготовки и повышения квалификации кадров.

Реализация этой потребности сдерживается рядом следующих обстоятельств:

-отставание нормативно-правовой базы муниципальной службы в вопросах подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров от реальных потребностей муниципальных образований;

-отсутствие долгосрочного и среднесрочного планирования в вопросах обучения муниципальных служащих;

-несоответствие потребностям размера финансовых средств, выделяемых на обучение муниципальных служащих;

-недостаточный уровень материально-технического и методического обеспечения процесса профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих;

-недостаточный уровень взаимодействия и координации между образовательными учреждениями и органами муниципальной власти в сфере определения потребностей в обучении, разработки учебных программ и графиков обучения. В силу этого во многих случаях сохраняется слабое влияние заказчика на образовательный процесс в учебных заведениях, осуществляющих профессиональную подготовку и повышение квалификации кадров.

Численность и состав работников с высшим образованием, замещавших муниципальные должности и должности муниципальной службы по направлениям подготовки за 2012–2014 гг. в МО Васильево²³

Направления подготовки	Численность и состав работников, замещавших муниципальные должности и должности муниципальной службы, чел.			Доля численности персонала по направлению подготовки в общей сумме численности, %		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
гуманитарные науки и социальные науки	5	7 (+2)	7 (0)	6,76	7,78	6,36
юриспруденция	2	4 (+2)	5 (+1)	2,70	4,44	4,55
экономика и управление	30	36 (+6)	44 (+8)	40,54	40,00	40,00
образование и педагогика	12	14 (+2)	19 (+5)	16,22	15,56	17,27
культура и искусство	3	1 (-2)	1 (0)	4,05	1,11	0,91
сельское и рыбное хозяйство	13	18 (+5)	22 (+5)	17,57	20,00	20,00
другие	9	10 (+1)	12	12,16	11,11	10,91

Выделенные проблемы могут быть эффективно решены путем реализации предложенной организационно-экономической модели развития кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления (см. Приложение 1, рис. 3).

Разработка и внедрение данной модели позволит решить ряд частных задач:

-обоснование приоритетных направлений развития кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления;

-формирование организационно-экономических основ количественного и качественного роста кадрового обеспечения;

-обеспечение методической основы для обоснования развития кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления;

²³ Отчетные данные МО Васильево Республики Татарстан, 2012-2014 гг.

-формулирование системы мероприятий по проблемно-ориентированному развитию кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления;

-обоснование роли и места региональной системы высшего профессионального образования при решении задач развития кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления и др.

Реализация мероприятий по развитию муниципальной службы в районе позволит продолжить качественное преобразование муниципальной службы, оптимизировать ее организацию и функционирование, внедрить современные кадровые, информационные, образовательные и управленческие технологии.

Успешность реформирования и развития системы муниципальной службы (в том числе и в Зеленодольском районе) зависит от разработки и реализации мероприятий, направленных на модернизацию муниципальной службы как единой системы, а также на практическое применение новых технологий муниципального управления.

- реализация мероприятий по противодействию коррупции, выявлению и разрешению конфликта интересов на муниципальной службе;

- повышение эффективности муниципальной службы и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач²⁴:

- совершенствование нормативно-правовой базы МО;

- развитие системы управления муниципальной службы;

Современная муниципальная служба должна быть открытой, конкурентоспособной и престижной, ориентированной на результативную деятельность муниципальных служащих по обеспечению исполнения полномочий администрации, активно взаимодействующей с институтами гражданского общества.

²⁴ Шамарова Г.М. Формирование и развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления... Автореферат диссертации ... д.э.н. Москва, 2010. 59 с.

- применение эффективных методов подбора квалифицированных кадров для муниципальной службы, оценки результатов служебной деятельности муниципальных служащих, а также создание условий для их профессионального роста;

- совершенствование структуры управления кадрами на уровне района;

- модернизация организационных и правовых механизмов профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в целях повышения качества муниципальных услуг, оказываемых органами местного самоуправления гражданам и организациям.

Итак, разработка механизма развития кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления позволит определить перспективы и этапы развития системы муниципальной власти на принципах:

- обеспечения единства экономического пространства муниципального образования и в конечном итоге и региона;

- создания равных условий для деятельности специалистов высокой квалификации в системе органов муниципальной власти;

- свободного доступа к образовательным и управленческим технологиям;

- мотивации сотрудника к развитию и личностному росту;

- равных правовых условий для свободы управленческой деятельности в рамках существующей системы нормативно-правового поля;

- оказания помощи молодым перспективным специалистам.

2.2. Методы оценки кадрового потенциала организации

Как и в любом другом процессе управления персоналом, кадровые вопросы в администрации МО Васильево определяются кадровой службой. Проведем анализ её деятельности.

Отдел кадровой работы (далее – Отдел) является структурным подразделением администрации МО Васильево.

В состав Отдела входят:

- сектор кадровой работы с муниципальными предприятиями;
- сектор кадровой работы с муниципальными учреждениями.

Возглавляет Отдел руководитель отдела кадровой работы администрации МО Васильево.

В случае временного отсутствия руководителя его обязанности исполняет заместитель, назначенный распоряжением Главы администрации МО Васильево.

Руководитель управления и его заместители назначаются на должность и увольняются распоряжением Главы администрации МО Васильево.

В своей деятельности Отдел руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, правовыми актами РТ, Думы Зеленодольского муниципального района. Отдел имеет штамп, печать со своим наименованием.

Положение об Отделе утверждается, изменяется и дополняется заместителем главы администрации – директором департамента административной работы администрации МО Васильево.

Задачей Отдела является деятельность, направленная на²⁵:

- реализацию государственной кадровой политики в администрации МО Васильево и в муниципальных предприятиях и учреждениях;
- кадровый учет в администрации МО Васильево;
- оформление документов по кадровым вопросам на работников администрации и руководителей муниципальных предприятий и учреждений;
- содействие созданию высококвалифицированного кадрового потенциала в администрации МО Васильево.

²⁵ Отчетные данные МО Васильево Республики Татарстан, 2012-2014 гг.

Отдел²⁶:

- готовит предложения о системе работы с кадрами в администрации МО Васильево, муниципальных предприятиях и учреждениях, об условиях приема на работу, системе поощрения, формах контроля квалификации;

- проводит анализ кадрового обеспечения администрации городского округа, муниципальных предприятий и учреждений;

- по согласованию с заместителем главы администрации МО Васильево – директором департамента административной работы, руководителями структурных подразделений администрации МО Васильево готовит предложения по подбору, расстановке, повышению квалификации кадров администрации;

- готовит периодическую отчетность;

- готовит проекты распоряжений администрации МО Васильево (приказов заместителя главы администрации – директора департамента административной работы) по приему, переводу, увольнению работников, предоставлению отпусков, денежных выплат, установлению ежемесячных надбавок к должностным окладам, о поощрении работников администрации и руководителей муниципальных предприятий и учреждений, о присвоении классов чинov муниципальных служащим администрации МО Васильево;

- ведет личные дела работников администрации МО Васильево, руководителей муниципальных предприятий и учреждений, осуществляет прием, заполнение, хранение и выдачу трудовых книжек, вносит необходимые записи в книги учета их движения;

- осуществляет оформление трудовых договоров с работниками администрации и руководителями муниципальных предприятий и учреждений;

- ведет оформление и учет листков временной нетрудоспособности работников администрации;

²⁶ Отчетные данные МО Васильево Республики Татарстан, 2012-2014 гг.

- составляет сводные графики отпусков работников администрации и ведет учет использования отпусков;

- проверяет правильность оформления документов, визирует проекты постановлений и распоряжений главы администрации МО Васильево по кадровым вопросам и муниципальной службе;

- консультирует работников администрации и руководителей муниципальных предприятий и учреждений по кадровым вопросам и вопросам прохождения муниципальной службы;

- участвует в рассмотрении случаев нарушения работниками администрации МО Васильево, руководителями муниципальных предприятий и учреждений действующего законодательства, нормативных актов по вопросам муниципальной службы;

- проводит подготовку проведения: конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы, квалификационных экзаменов муниципальных служащих администрации МО Васильево для присвоения классов чинов;

- организует проведение аттестации муниципальных служащих администрации МО Васильево;

- готовит документы по результатам работы аттестационной комиссии, конкурсной комиссии, комиссии по определению стажа муниципальной службы в МО Васильево, комиссии по рассмотрению документов для назначения пенсии за выслугу лет и доплаты к трудовой пенсии по старости (инвалидности);

- осуществляет выдачу документов, связанных с работой, заверяет копии трудовых книжек и приказов по кадровым вопросам;

- производит подсчет стажа муниципальной службы и общего стажа служащих, замещающих должности, не относящиеся к муниципальным должностям муниципальной службы;

- производит регистрацию и проверку документов на назначение пенсии за выслугу лет, доплаты к трудовой пенсии по старости (инвалидности) и единовременного денежного поощрения на их соответствие нормативно-правовым актам органов местного самоуправления МО Васильево в связи с выходом на пенсию муниципальных служащих, формирует пенсионные дела;

- готовит проекты распоряжений администрации МО Васильево о выплате единовременного денежного поощрения муниципальным служащим в связи с их выходом на пенсию;

- готовит проекты приказов заместителя главы администрации МО Васильево – директора департамента административной работы о приостановлении, возобновлении, прекращении выплаты пенсии за выслугу лет;

- ведет оформление и учет командировок работников администрации МО Васильево и руководителей муниципальных предприятий и Учреждений;

- производит оформление анкет для персонифицированного учета застрахованных лиц в Пенсионном фонде РФ (ПФР), выдачу работникам администрации страховых свидетельств обязательного пенсионного страхования РФ;

- производит выдачу работникам администрации полисов обязательного медицинского страхования;

- по поручению заместителя главы администрации – директора департамента административной работы определяет потребность в подготовке и переподготовке кадров, подбирает кандидатуры для учебы в Хабаровском филиале Российской академии государственной службы при Президенте РФ, на курсах, в институтах и центрах повышения квалификации кадров;

- организует работу по своевременному и объективному рассмотрению писем, жалоб и заявлений граждан по вопросам, входящим в компетенцию управления;

- организует проверку достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу;

- организует проверку сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений;

- заказывает служебные удостоверения.

Отдел в ходе своей деятельности для осуществления поставленных задач и реализации полномочий вправе:

- в соответствии с действующим законодательством запрашивать и получать от органов государственной власти, структурных подразделений администрации МО Васильево, общественных организаций, учреждений, предприятий и организаций всех форм собственности, расположенных на территории МО Васильево, информацию и материалы, необходимые для осуществления своих функций;

- в случае необходимости привлекать работников структурных подразделений администрации к участию в подготовке вопросов, вносимых на рассмотрение главы администрации МО Васильево;

- давать разъяснения по вопросам применения трудового законодательства, законодательства о муниципальной службе и организации работы персонала администрации;

- требовать от структурных подразделений администрации МО Васильево соблюдения установленного порядка и правил оформления и представления документов по кадровым вопросам;

- осуществлять взаимодействие по вопросам муниципальной службы с другими территориями, учебными заведениями и научными центрами;

Таким образом, подводя итог данному разделу, можно сделать вывод, что кадровая политика администрации МО Васильево осуществляется специальным кадровым структурным подразделением – Отделом кадров

администрации МО Васильево. Анализ также показал, что администрация МО Васильево в полной мере обеспечена кадровым составом муниципальных служащих.

В ООО «Шелковые пути» прослеживается текучесть кадров. Большая часть работников увольняется, не проработав и 3-х месяцев. Текучесть кадров влияет на снижение эффективности производственно-хозяйственной гостиничной деятельности (таблица 7).

Таблица 7

Текучесть работников ООО «Шелковые пути», в %*²⁷

Годы	2012 год	2013 год	2014 год
Текучесть персонала	12,28 %	10,34 %	14,8 %

Сокращение численности производится естественным путем - это уход на пенсию, увольнение по собственному желанию.

В ООО «Шелковые пути» работает примерно равное количество мужчин и женщин, что говорит о высокой квалификации работников. Плановые показатели поверки средств измерений ежегодно выполняются.

Руководству необходимо принять к сведению, что в скором будущем предстоит разработка кадровых мероприятий, поскольку 50% от общего состава персонала составляют работники в возрасте за 50 и более лет, именно они в скором будущем выйдут на заслуженный отдых.

Вопрос о причинах низких продаж всегда связан с вопросом: «Какие проблемы есть в работе персонала» и «Как правильно оценить работу сотрудников компании». Получив такую оценку, можно составить представление о текущем положении дел в компании, найти эффективные

²⁷ Составлено автором по материалам исследования: Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.

способы решения существующих проблем. Исчерпывающий ответ даст комплексная система оценки персонала, то есть всесторонняя проверка знаний, умений и навыков. Для этого нужно организовать в компании своего рода «диагностический центр», предлагающий на выходе рекомендации по улучшению работы сотрудников, занятых в системе сбыта.

Прежде чем проводить оценку персонала, нужно в обязательном порядке провести опрос руководства компании - это важнейшее условие успеха всего мероприятия. Необходимо знать, какой видят роль официантов, менеджеров и представителей руководители верхнего эшелона.

Опросный лист для менеджеров составляется так, чтобы можно было для каждой позиции четко определить:

Сотрудник компании – (образование, черты характера, внешний вид, возраст и т. д.):

- место в компании;
- задачи;
- критерии оценки эффективности работы;
- оценка деятельности;
- отведенное время на оценку;
- частота проведения оценки.

Получив ответы руководителей компании, можно составить на их основе портрет «идеального работника» и разработать план по оценке этой категории персонала. Далее необходимо решить следующие задачи:

- оценить состав сотрудников: определить уровень развития значимых профессиональных и личностных качеств; выяснить, как их профессиональный уровень воспринимается клиентом;
- отследить динамику изменения профессиональных качеств сотрудников за определенный период времени;
- выявить пики и спады эффективности в их деятельности;
- провести кадровое планирование: сформировать кадровый резерв,

составить план отпусков, определить потребность в обучении, необходимость замен;

- наладить обратную связь с сотрудниками;
- сформировать у работников максимально полное понимание своей профессиональной деятельности, помочь им понять свои сильные и слабые стороны;
- повысить мотивацию: предложить систему стимулов к выполнению поставленных перед ними задач, в случае необходимости - подобрать индивидуальный набор стимулов.

При планировании и проведении комплексной системы оценки персонала используются разные способы, которые можно условно разделить на открытые и неявные. К открытым способам относятся аттестация, экзамен, оценочное собеседование, ролевая игра, оценка со стороны клиентов, центр оценки, самооценка сотрудника, рейтинг.

К неявным способам относится популярная методика «таинственный посетитель», которая позволяет диагностировать качество обслуживания, профессиональные знания официантов, их умение работать с конфликтными посетителями, справляться с возражениями клиентов и стрессом.

Анализ результатов «таинственного посетителя» целесообразно строить по методу критических инцидентов:

- как состоялся первый контакт между официантом и клиентом;
- каковы результаты диалога официанта с клиентом;
- как поведение официанта повлияло на выбор клиента.

В таблице 8 представлена рекомендуемая периодичность мероприятий комплексной системы оценки персонала.

Базовая система мероприятий по оценке персонала ООО «Шелковые пути»²⁸

№ п/п	Вид мероприятия	Рекомендуемая периодичность
1	Оценочное собеседование	Еженедельно
2	Кейсы	Два раза в месяц
3	Рейтинг	Ежемесячно
4	«Таинственный посетитель»	Два раза в год
5	Оценка со стороны клиентов	Два раза в год
6	Аттестация	Один раз в год

Итак, чтобы результаты оценки работников фиксировались в форме, удобной для обработки и дальнейшего использования данных. На каждого сотрудника целесообразно завести и регулярно заполнять карточку оценки компетентности, образец которой приведен в Приложении 3.

Заполнение карточки оценки компетентности - обязанность непосредственного руководителя исследуемой компании, так как именно он выполняет основные обязанности по кадровой работе. При периодически проводимой комплексной оценке персонала ООО «Шелковые пути», безусловно, повысится эффективность оценки эффективности использования кадрового потенциала персонала, а вслед за этим и товарооборот компании.

2.3. Анализ эффективности кадровой службы

Далее необходимо рассмотреть эффективность кадровой службы, проанализировать основные экономические показатели деятельности: выручку, себестоимость, рентабельность.

Понятие эффективность содержит в себе соотношение показателей результата и затрат на его достижение. Эффективность управления это

²⁸ Составлено автором по материалам исследования: Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.

результат деятельности, эффект от которой можно получать в течение длительного времени. Эта система экономических показателей дает возможность оценивать и сравнивать эффективность работы фирмы, проводить анализ использования отдельных видов ресурсов фирмы, учитывать и определять влияние значимых факторов на общие результаты деятельности, выявлять резервы и намечать пути повышения эффективности работы.

Рассмотрим несколько методов оценки эффективности использования кадрового потенциала. В целевых и плановых оценках (формирование состава резерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

Показатель эффективного использования основных средств - скорость обращения товарных запасов, который за исследуемый период снизился. Так же плюсом в деятельности Фирмы является рост производительности труда.

Помимо оценки эффективности управления, проведенной выше, необходимо обратить внимание на то, как непосредственно ООО оценивает социально-экономическую эффективность управленческой точки зрения (Таблица 9).

Оценка социально-экономической эффективности управления ООО «Шелковые пути»²⁹

№ п/п	Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка баллах (0 - 1)	в
A	1	2	3	
1	Достижение цели	1. Степень достижения цели; 2. Сохранение организации как целостности; 3. Получение прибыли.	0.9 0.7 1.0	
2	Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации; 2. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии; 3. Эффективность текущей обработанной информации; 4. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам; 5. Надежность информации; 6. Своевременность информации; 7. Наличие необходимой информации;	0.6 0.8 0.9 1.0 1.0 1.0 1.0	
A	1	2	3	
3	Экономичность	1. Затраты на подготовку управляющих; 2. Затраты на консультирование управляющих; 3. Эффективность управленческих решений; 4. Точность управленческих решений; 5. Надежность управленческих решений; 6. Быстрота подготовки управленческих решений; 7. Последовательность принятия управленческих решений.	0.1 0.1 0.8 1.0 0.9 1.0 1.0	

²⁹ Составлено автором по материалам исследования: Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.

Продолжение таблицы 9

4	Качество рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе; 2. Полномочия работников и их ответственность; 3. Степень удовлетворения выполняемой работы.	0.5 0.9 0.9
5	Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Способность СТЭП факторного анализа; 2. Наличие обоснованных целей;	0.8 1.0
6		Норма баллов: 22	
7		ИТОГО:	17.9

Анализируя полученные по представленным показателям данные необходимо отметить, что, по мнению руководства, эффективность довольно низкая (17.9 баллов).

Из вышеуказанного следует, что руководству фирмы необходимо в дальнейшем совершенствовать и внедрять новые наиболее эффективные действия, реализация которых повысит степень эффективности управления до оптимального уровня.

За годы работы в ООО «Шелковые пути» сформировался сплоченный коллектив и благоприятный психологический климат. Одним из мотивирующих факторов персонала является оплата труда. Прямое материальное стимулирование персонала (заработная плата) состоит из следующих компонентов:

- Тариф/оклады, приработок.
- Премия, распределяемая из фонда руководителей подразделений.
- Доплаты, предусмотренные трудовым законодательством РФ.
- Премия по результатам работы (при перевыполнении месячного плана).

Показатели эффективности социального управления в ООО «Шелковые пути»³⁰

Сравниваемые периоды	Приходится денежной выручки на:						Коэффициент окупаемости
	Одного работника		1 руб. заработной платы работника		1 руб. расходов на управление		
	Тыс.руб.	Уву	Руб.	Увз	Руб.	Увр	
2013	15,18	1,0	52,48	1,0	24,18	1,0	0,56
2014	22,03	1,06	45,04	0,86	18,73	0,77	0,35

Теперь рассчитаем общий индекс эффективности социального управления в 2014 году. Индекс эффективности должен превышать 1, тогда эффективность социального управления повышается.

$$U_p = \sqrt[3]{U_1 \times U_2 \times U_3} - (\text{Кбазисн.} - \text{Котчет.}) \quad (2.4.)$$

$$U_p 2014 = 0,7 \quad (2.5.)$$

Эффективность социального управления в ООО «Шелковые пути» снизилась в 2014 году на 30% по сравнению с 2013 годом.

Индекс общей эффективности социального управления должен быть равен 1, тогда общая эффективность находится на нормальном уровне.

$$U_{\text{эф}} = U_p + (1 - U_{\text{эж}}) \quad (2.6.)$$

$$U_{\text{эф}} 2014 = 0,52 \quad (2.7.)$$

Общая эффективность социального управления в ООО «Шелковые пути» снизилась на 48% по сравнению с 2013 годом.

³⁰ Составлено автором по материалам исследования: Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.

Но для того чтобы результат оставался таким же, ООО «Шелковые пути» необходимо реализовывать следующие мероприятия по повышению эффективности системы социального управления:

1. Совершенствовать систему социального управления затратами - снизить издержки на единицу продукции (услуг).

2. Совершенствовать менеджмент качества - повысить удельный вес производства услуг высшего качества.

3. Совершенствовать действующую систему оплаты труда - завязать результаты труда с оплатой труда.

3. Направление совершенствования эффективности использования кадрового потенциала организации в ООО «Шелковые Пути»

3.1. Мероприятия по повышению эффективности использования кадрового потенциала

В результате проведенного анализа эффективности использования кадрового потенциала организации ООО «Шелковые пути» становится ясно, что для более эффективного функционирования компании и ее сотрудников необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации.

Для совершенствования существующей системы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации необходимо создание мотивационной программы. На этапе анализа была обобщена полученная информация о существующей системе оценки эффективности использования кадрового потенциала организации, выделены основные факторы труда, вызывающие неудовлетворенность у сотрудников компании, а также преобладающие трудовые ценности. Для более эффективного совершенствования существующей системы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие неблагоприятные для сотрудников и компании в целом последствия.

Разработка программы совершенствования системы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации будет осуществляться, основываясь на следующих принципах:

-устранение существующих проблем, оптимального совмещения организационно-административных и материальных методов,

-принципов компенсационной политики компании, экономической эффективности,

-способствовать развитию таких качеств сотрудников как, творческий подход и активный поиск дополнительных возможностей для процветания компании, формирование нового социального пакета, стабилизация психологического климата.

Рассмотрев организационно-административные методы управления в ООО «Шелковые пути» можно отметить, что для совершенствования данной системы необходимо определить рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов стимулирования персонала. При исследовании методов управления персоналом в компании видно, что актуальность данной проблемы, и отношение к ней должно состоять в том, что управление персоналом, а точнее выбор методов управления, должен являться очень важным моментом в работе коммерческой фирмы, непосредственно оказывающим влияние на эффективное функционирование организации.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала в ООО «Шелковые пути» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов компании, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая в компании система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной эффективности работы персонала. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжать использовать во вновь создаваемой системе оценки эффективности использования кадрового потенциала организации.

Экономическое или материальное стимулирование - это прежде всего заработная плата и она важна для всех. Она должна быть конкурентной по сравнению с той, которую работник мог бы получать в другом месте. Зарплата - материальный аспект. Простота, логичность и доступность форм и систем труда обеспечивает широкую информированность о сути системы оплаты труда. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация. Исполнители должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится.

Проведенный анализ анкетирования подтверждает, что заработная плата выступает наиболее значимым мотивирующим фактором в фирме «Шелковые пути», поэтому задачи организации системы оплаты труда в фирме, должны состоять в дифференциации размеров заработной платы, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной, соответственно ценности результатов их работы:

- зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых услуг каждого сотрудника с целью обеспечения заинтересованности работников в результатах своей работы;

- размер премии должен быть понятен, ожидаем и зависеть от участия в доходах компании (например, за привлечение новой клиентуры), за сверхурочную работу (работа в выходные и праздники или собственная инициатива);

- внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

- исключение уравнительности в оплате работников.

Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно

возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей.

При рассмотрении стимулирующих средств, применяемых в фирме видно, что их недостаточно, чтобы сотрудники чувствовали себя защищенными, они не в полной мере получают заботу о себе со стороны руководства компании. Разработка нового социального пакета позволит удовлетворить потребность работников в безопасности, а также решить некоторые материальные проблемы своих сотрудников .

Как видно из проведенного нами анализа в ООО «Шелковые пути» конфликты очень часты и они носят отрицательный характер для деятельности компании, т.к. отнимают значительное время и нарушают трудовой процесс.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Комфортный психологический климат не означает, что люди, работающие в компании, являются друзьями. Дружба и любовь нарушают психологический климат в ООО «Шелковые пути». Это слишком сильные чувства, которые предъявляют повышенные требования к тем, кто участвует в этих отношениях, что часто приводит к нарушению комфортного психологического климата. Возникает очень сильная эмоциональная окраска там, где должны быть деловые отношения. Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Можно внести некоторые предложения по совершенствованию состава и структуры кадров с целью повышения эффективности деятельности.

В качестве рекомендаций предлагается:

1. Повышение профессионального уровня рабочих путем направления их на обучение, переподготовку и повышение квалификации;

2. Усовершенствовать технологические процессы для уменьшения трудоемкости продукции, что может сократить время на изготовления продукции, облегчая труд рабочих, что приводит к уменьшению трудоемкости продукции, увеличению производительности труда и увеличению прибыли предприятия.

3. Разработка системы стимулирования персонала на изготовление более качественной продукции. Что приведет к увеличению спроса продукции, а значит увеличение спроса в рабочих на предприятии.

4. Отмены сдельной оплаты труда, которая приводит к ухудшению качества продукции, отсюда к снижению спроса на нее. Оплата должна быть оклад + бонус за высокое качество продукции.

5. Провести мероприятия для улучшения производственных помещений (хорошую вентиляцию и обогрев в холодное время года) и помещений отдыха в перерывы. (например комнату в виде природного оазиса с приятной тихой музыкой для снятия напряжения). Все это может повысить производительность труда, т.к. уставший и напряженный персонал хуже работает.

6. Поддерживать молодых рабочих, специалистов не только морально, но и материально, особенно категорию молодых рабочих для укрепления их на рабочем месте. Т.к. в наш экономический период проблема нехватки квалифицированного производственного рабочего персонала одна из важнейших задач экономики.

Предлагается ввести на предприятие японскую методику кадровой политики. Потому что по масштабам предприятия она больше всего бы подошла. Заключается она в том, что с сотрудником заключает пожизненный договор сотрудника и предприятия. Преимущество данной методики в уверенности персонала в завтрашнем дне, что может простимулировать

повышение качества и производительность труда. При приеме работнику выдаются стартовый подъемный капитал.

3.2. Расчёт эффективности предложенных мероприятий

Можно выделить и предложить три основных направления усовершенствования использования социально - психологических методов в оценки эффективности использования кадрового потенциала организации в компании:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры.

Разработанная программа совершенствования системы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации в фирме «Шелковые пути», позволит решить ряд проблем в системе управления персоналом, усовершенствовать использование всех методов воздействия: организационно - административных, экономических и социально - психологических.

Проблема: когда сотрудник компании ежедневно приходит в кафе и выполняет определенную работу, за которую получает заработную плату и фиксированную ежемесячную премию, то до определенного момента его это устраивает, он не особо заинтересован в будущем компании и не стремится вносить личный вклад в ее развитие. Но приходит момент, когда его начинает не устраивать существующее положением вещей и сотрудник либо всячески проявляет свое недовольство, либо в определенное время уходит в более перспективную компанию.

Решение: разработка новой премиальной системы, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится и чего ждет от него

компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация.

Таким образом, при внедрении предложенной материальной системы управления, следует ориентироваться и делать главный упор на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников и изменением более рациональной формой оплаты труда специалистов отделов - сдельно - прогрессивной. Основные условия эффективности применения данных систем:

2. Определение размера заработной платы должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах.

После разработки основных элементов совершенствования системы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации в фирме «Шелковые пути», следующим этапом будет процесс внедрения и реализации разработанной программы, затем дана оценка экономической эффективности предложенной программы и выявлено - насколько данная программа достигла желаемого результата. В случае благополучного внедрения, реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников и повысить эффективность их работы, что в свою очередь приведет к существенному росту доходов компании.

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность оценки эффективности использования кадрового потенциала организации включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Мотивация носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой - работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер. Затраты на все предложенные мероприятия не будут носить характер резкорастущих.

Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, дополнительные премиальные фонды - на реализацию нового социального пакета и выплаты годовой премии всем сотрудникам). Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основным экономическим показателем, на который воздействует новая система оценки эффективности использования кадрового потенциала организации - это производительность персонала на протяжении цельного процесса.

Планируемый процент отчислений, основанный на заключении начальником отдела новой сделки для компании, будет распределен следующим образом: 20% лично сотруднику, которые будут выплачиваться в конце года по результатам наработки от данной сделки, остальная часть результата - 40% на формирование общего премиального фонда, который будет использоваться на осуществление нового социального пакета и прочих премиальных выплат, оставшиеся 40% пойдут на развитие компании в целом.

Общий фонд оплаты труда в ООО «Шелковые пути» уменьшится на 18% по отношению к 2015 году, но в свою очередь сформируется дополнительный фонд в размере 681 тыс. рублей для выплат годовых премий и социального пакета. Производительность труда составит 602 тыс. рублей/чел. по отношению к 2015 году 538 тыс. руб/чел. (таблица 11).

Прогноз эффективности внедрения новой материальной системы ООО
«Шелковые пути»³¹

Показатели	Фактич. 2014 г, тыс. руб.	План, 2015г тыс. руб.	Темп роста, 2015/2014, %
Выручка от реализации услуг, тыс.руб.	8829	11069	112
Среднесписочная численность работников, чел.	54	54	100
Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда, тыс.руб.		1681	
Общий фонд оплаты труда, тыс.руб.	8820	8120	92
Производительность труда, тыс. руб/чел.	538	601	112
Затраты, тыс. руб	7900	8100	103

Эффективная работа компании - это, прежде всего, эффективная работа персонала от руководителя до каждого сотрудника, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль. Выбор методов оценки эффективности использования кадрового потенциала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Основная цель процедуры оценки эффективности использования кадрового потенциала состоит в повышении качества труда сотрудников, хотя этот процесс имеет большое значение, как для определения размеров

³¹ Составлено автором по материалам исследования: Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.

заработной платы, так и для целей обучения и развития в долгосрочном периоде. Для того, чтобы добиться объективных результатов в оценке деятельности персонала, руководителю, проводящему оценку, необходимо прежде всего объективно оценивать свои собственные способности и результаты работы и научиться избегать ошибок оценивания (эффект ореола, эффект камертона, ошибка снисходительности и высокой требовательности, центральная тенденция, стереотипизация, конкурентная оценка и др.).

Существует целый комплекс методов оценки эффективности использования кадрового потенциала, а именно: стандарты и нормативы, оценочные шкалы, оценка рабочего поведения, методы ранжирования, заданное распределение и управление по целям.

3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Далее для определения эффективности внедрения предлагаемых мероприятий используем показатель чистого дисконтированного дохода (NPV) или интегрального экономического эффекта (Эинт), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина этого показателя вычисляется по следующей формуле (3.2.):

$$\text{Эинт} = \text{ЧДД (NPV)} = P - K = (P_t - K_t t, \quad (3.2.)$$

где $t=T_n$ - экономические результаты за расчётный период, руб.; K - затраты на проведение мероприятий за расчётный период, руб.; T_n - начальный шаг (начальный год расчетного периода); T_k - конечный шаг (конечный год расчетного периода) - экономические результаты, достигаемые на t -ом шаге, руб.; K_t - затраты, осуществляемые на t -ом шаге, руб. - коэффициент дисконтирования (в расчетах примем его значение исходя из нормы

дисконтирования -21% в пересчете на шаг (инфляция 8%, ставка рефинансирования ЦБ РФ 10%, риски 3%).

По полученным расчетам чистого дисконтированного дохода (NPV) строим график, состоящий из 6 шагов и представим в виде рис. 5.



Рис. 5 График чистого дисконтированного дохода от мероприятий по совершенствованию системы оценки эффективности использования кадрового потенциала организации в ООО «Шелковые пути»³²

По графику на рис. 5 видно, чистый доход проекта составляет 453 тыс. рублей. Чистый дисконтированный доход (NPV) проекта равен дисконтированному потоку нарастающим итогом на 6 шаге и составляет 752 тыс. рублей. Так как эффект дисконта остается положительным, то предложенную программу можно считать экономически целесообразной.

Но это только прогнозные данные, как в экономической, так и неэкономической эффективности, нельзя точно сказать, как совершенствование оценки эффективности использования кадрового потенциала организации отразится

³² Составлено автором по материалам исследования: Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.

на персонале, т.к. человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил.

Опираясь на все выше предложенные мероприятия по совершенствованию методов оценки эффективности использования кадрового потенциала организации, ООО «Шелковые пути» следует придерживаться следующих направлений:

1. При разработке и усовершенствовании экономических методов управления компанией кадровой службе в ООО «Шелковые пути» необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в управлении достигается при сочетании с иными методами (подкреплении экономических методов организационно-распорядительными и дополнении материального стимулирования социально-психологической мотивацией).

2. Чем будет лучше система экономического стимулирования, тем более четко она должна быть прописана в административных актах, распоряжениях, приказах, инструкциях, положении о премировании, положении об оплате труда и тем более понятнее должна быть доведена до рядового сотрудника руководством.

3. Следует развивать горизонтальные связи между отделами компании, которые носят как формальный, так и неформальный характер, это будет восполнять недостаток информации и способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации.

4. Регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления.

5. Необходимо компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением. Заменить форму оплаты труда для специалистов отделов с повременной - премиальной на сдельно - прогрессивную.

6. Вести новую премиальную систему, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится и чего ждет от него компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным

7. В целях увеличения экономической отдачи от социального пакета компания должна пытаться связать социальные услуги с производственными результатами работника.

8. Создать благоприятный психологический климат в компании при помощи организационной культуры и участия руководства в решении конфликтных ситуаций, учитывать типы темперамента своих сотрудников.

9. Руководитель компании должен стать примером такого отношения к делу, такого поведения, которое предполагает развитие у подчиненных чувство уважения к руководству, друг к другу, соблюдении моральных принципов и сопричастности к делу и целям компании и решению общеорганизационных вопросов, нацеленных на общий успех.

Заключение

Изучив теоретические аспекты заданной темы, и проведя практический анализ деятельности ООО «Шелковые пути», автор пришел к следующим выводам.

Рассмотрев теоретические аспекты оценки эффективности кадрового потенциала организации, мы выявили, что важным условием преодоления негативных последствий, связанных с ошибками оценивания, является более высокий уровень знаний и навыков руководителя в области психологии управления и в вопросах управления персоналом. Оценка рабочих показателей - это лишь один из инструментов, с помощью которых руководитель воздействует на своих подчиненных, чтобы добиться от них высоких рабочих результатов. Этот инструмент невозможно использовать должным образом в отрыве от всего комплекса задач, решаемых в отношении подчиненных. Отсутствие связей между системой оценки и программой развития и подготовки никоим образом никоим образом не является уникальной, а отражает весьма распространенный взгляд на эту проблему как на второстепенную. Для того, чтобы за проведением оценки последовали определенные действия, необходимо по крайней мере признать, что участниками этого процесса являются не две (оценивающий и работник), а три стороны (отдел управления человеческими ресурсами).

Анализ действующей схемы оценки эффективности использования кадрового потенциала в ООО «Шелковые пути» показал, что применяемые традиционные методы оказываются слишком ригидными и неэффективными, т.к. они не учитывают необходимости оценки не только результатов труда, но и потенциала работника. Кроме того, подобные методы оценки не могут оценивать те качества, которые требуются от работников современных организаций: креативность, инициативность, стрессоустойчивость, гибкость и т.п.

На основе проведенного анализа были разработаны мероприятия по внедрению в ООО «Шелковые пути» инновационных методов аттестации и оценки эффективности использования кадрового потенциала. К числу таких методов относят оценка по целям (MBO), тестирование, деловые игры, методика «таинственный посетитель», Assessment Center (Центр оценки) и другие.

Метод – «таинственный посетитель» - наоборот, позволяет сделать оценку со стороны клиента, выявить все достоинства и недостатки в обслуживании, что очень важно для кафе.

Выявив направление совершенствования эффективности использования кадрового потенциала организации в ООО «Шелковые Пути» и обобщая изложенные в работе теоретические положения и анализ практики проведения оценки эффективности использования кадрового потенциала в ООО «Шелковые пути», можно сделать вывод о том, что нетрадиционные методы являются эффективными методами оценки эффективности использования кадрового потенциала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, когда от сотрудников требуются креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, стрессоустойчивость, умение работать в команде. Т.е. это такие качества, которые сложно или невозможно оценить с помощью традиционных методов.

Однако технология оценки эффективности использования кадрового потенциала с помощью новых методов еще недостаточно освоена российскими менеджерами, а значит, необходимо изучать зарубежный опыт, и с учетом российских особенностей переносить его на российские предприятия.

Подводя итоги, хочу сказать, что, по нашему мнению, задачей кадровой службы любой организации является осуществление такой кадровой политики, чтобы она максимально способствовала повышению эффективности деятельности предприятия. Очевидно, что это потребует немалых усилий со

стороны менеджеров по персоналу, но результат стоит усилий. Поэтому руководитель, который осуществляет эффективное управление персоналом, умело использует различные методы стимулирования труда, а также старается соединить судьбы работников и организации в единое целое, скорее всего, добьется больших успехов, чем руководитель, считающий «по старинке», что организация - это механизм, а работники - его винтики.

Список использованных источников

Нормативные акты

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 31.07.1998г. № 145-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 02.02.2007г. № 19-ФЗ // СЗ РФ. - 1998. - № 31. - Ст.3823; СЗ РФ. - 2007. - № 6. - Ст.636.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч.2.: Федеральный закон РФ от 05.08.2000г. № 117-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 31.12.2006г. № 201-ФЗ // СЗ РФ. - 2000. - № 32. - Ст.3340; СЗ РФ. - 2007. - № 1. - Ст.12.

Архив

3. Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.

Литература

4. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебник пособие / Д.А. Аширов. - М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2012. - 135 с.
5. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления - М.: ЭКСМО, 2014. - 296с.
6. Бизюков, П.В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели / П.В. Бизюков // Социологические исследования. – 2011. – № 5. – С. 53-61.
7. Борисова, Е. Управление кадровым потенциалом организации / Е. Борисова // Экономический анализ: теория и практика - 2014. - № 2. - С. 25
Ветров А. Организационные структуры управления. - М.: Центр, 2012. - 201 с.
8. Бычков, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие / А.В. Бычков. - Пенза: изд-во Пенз. гос. ун-та, 2012. - 200 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2012. - 496 с.

10. Воробьев, Л.А. Основы управления производством: учеб. пособие / Л.А. Воробьев. - Мн.: Финансы. Учет. Аудит, 2012. - 200 с.
11. Гапошина, Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения: учеб. пособие / Л.Г. Гапошина. - М.: Дело, 2013. - 300 с.
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. пособие / И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2012. - 346 с.
13. Горбунова М.В. Основные теории управления. - СПб.: Наука, 2012. - 356с.
14. Дорошенко, Л.С. Управление трудовыми ресурсами / Л.С. Дорошенко - Киев: МАУП, 2012. - 299с.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. - Изд. 2-е. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. - 624 с.
16. Жданова, Т.С. Шпаргалка по управлению персоналом: ответы на экзаменационные билеты / Т.С. Жданова. - М.: Аллель - 2012. - 64 с.
17. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.Г Зайцев. - СПб.: Северо-Запад, 2012. - 345 с.
18. Ивановская, Л.В., Свистунова, В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии: учеб. пособие / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунова. - М.: ГАУ, 2012. - 350 с.
19. Ильин, Е.М. Мотивация и мотивы / Е. М. Ильин. - СПб.: Питер, 2012. - 512 с.
20. Игнатьева, А.В. Основы менеджмента / А.В. Игнатьева - М.: Образование, 2014. - 503с.
21. Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. М.: Дело, 2013. - 380 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 481 с.

23. Кочаргина, А.С., Ключкова, М.С. Управление персоналом: учеб. пособие / А.С. Кочаргина, М.С. Ключкова. - М.: Экзамен, 2012. - 180 с.
24. Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.И. Кочеткова. - М.: Пресс, 2011. - 380 с.
25. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. - М.: Политиздат, 2012. - 271 с.
26. Коротков, Э.М. Исследование систем управления: учебник / Э.М. Коротков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ДеКа, 2012. - 445 с.
27. Комисарова, Г.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Г.А. Комисарова. - М.: Дело, 2013. - 340 с.
28. Лифоренко Р. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - СПб.: Питер, 2014. - 351 с.
29. Лицарева, Е.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Е.Ю. Лицарева. - Томск: Томский госуд. ун-т, 2013. - 230 с.
30. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Юнити, 2012. - 382 с.
31. Макаренко, Н.Л., Косаренко, Н.Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Н.Л. Макаренко, Н.Н. Косаренко. - М.: Академический Проект-Трикта, 2012. - 464 с.
32. Маусов, Н.С. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Н.С. Маусов // Проблемы и практика управления. – 2011. – № 6. – С. 10-14.
33. Николаева, Е. Исследование персонала организации / Е. Николаева // Управление персоналом. - 2012. - №7. - 482 с.
34. Пожидаева А. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. // Кадровик. Управление персоналом. - 2010. - № 2. - с. 15-18
35. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. - М.: Аспект-Пресс, 2012. - 279 с.

36. Ратнер Г. Круговая аттестация. // Генеральный директор. - 2010. - № 5. - с. 11-14
37. Савина, А. Развитие как процесс возникновения кризисов / А. Савина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 4. - С. 32-45
38. Самыгин, С.И. Управление персоналом: учеб. пособие / С.И. Самыгин. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 410 с.
39. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности. 2-изд. - СПб: Питер, 2012. - 224 с.
40. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. - СПб.: Питер, 2012. - 236с.
41. Самыгин, С.И. Управление персоналом: учеб. пособие / С.И. Самыгин. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 410 с.
42. Самыгин С.И. Управление персоналом. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 324с.
43. Собчик, Н.М. Управление персоналом и психодиагностика / Н.М. Собчик. - М.: Боргес, 2010. - 186 с.
44. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера - М.: ИНФРА-М, 2012. - 222с.
45. Тимофеев А.А. Менеджмент персонала. - СПб.: Наука, 2013. - 205с.
46. Управление персоналом: учебник / под. общ. ред. А.И. Тинчурина. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: РАГС, 2011. – 432 с.
47. Федорова Н. Управление персоналом организации. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 8. - с. 22-25.
48. Чуйкин, А.М. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.М. Чуйкин. – Калининград: Калинингр. ун-т, 2011. – 226 с.
49. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. М.: Интел-Синтез, 2013. - 340 с.
50. Яковлева, И. Методы оценки трудовых ресурсов/ И. Яковлева // Аудит и финансовый анализ. - 2014. - №5. - С. 34.

Методы оценки эффективности использования кадрового потенциала³³

Название	Описание	Результат
1	2	3
источниковедческий (библиографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера
интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	вопросник с ответами
анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	анкета «Вакансия»
социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	анкета социологической оценки, диаграмма качеств
наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	отчет о наблюдении
тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»	психологический портрет
экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	модель рабочего места
критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к вину, женщинам и т.д.)	отчет об инциденте и поведении человека

³³ Составлено автором по материалам исследования: Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.

Продолжение таблицы 1

деловая игра	Проведение организационно-деятельной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель» и др.) и оценка способности работы в малой группе	отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	доклад с альтернативами решения ситуации
ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	ранжированный список работников (кандидатов)
программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	карта программированного контроля, оценка знаний и умений
экзамен (зачет, защита)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающих предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией	экзаменационный лист с оценками, бизнес-план
самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств	письменный отчет
комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	таблица оценки труда
аттестация персонала	Комплексный метод оценки эффективности использования кадрового потенциала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, наблюдения, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности, и последующего анализа ответов для определения потенциала человека	анкета «Аттестация», протокол аттестационной комиссии, приказ директора

Форма оценки эффективности сотрудника №1

Заполняется аттестуемым

ФИО _____

Отдел _____

Должность _____

Основные функции _____

Структура подчинения:

кому подчиняется сотрудник _____

кто ему подчиняется _____

кол-во человек в подчинении _____

Дата рождения _____

Образование:

1. _____

(уч. заведение, год окончания, специальность)

2. _____

(уч. заведение, год окончания, специальность)

Повышение квалификации

Общий стаж работы _____

Стаж работы в ООО «Шелковые пути» _____

(в т.ч. в данной должности)

Другие замечания по работе:

Средняя з/п за: _____

Форма оценки эффективности сотрудника №2

Заполняется
руководителями

ФИО _____

Подразделение _____

Должность _____

Возраст _____

Структура подчинения _____

Общий стаж работы (лет) _____

Кому подчиняется _____

Кол-во сотрудников в подчинении _____

Стаж работы в ООО «Шелковые пути» (лет) _____

Подпись: нач. отдела _____

Управляющий подразделением _____

Карточка оценки компетентности сотрудника ООО «Шелковые пути»³⁴

Позиция	Значимые критерии		Результаты оценки	Самооценка
1. Профиль сотрудника	Профессиональные качества	- коммуникабельность	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		- знание техник продаж	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		- знание стандартов компании при работе с клиентами	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		- знание товара	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Личностные качества	- ответственность	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		- тип и уровень оценки эффективности использования кадрового потенциала организации	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		- артистичность	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Результаты работы	- объем продаж		1 2 3 4 5	
	- план на определенный срок		1 2 3 4 5	
	- отклонение от плана		1 2 3 4 5	
	- динамика продаж		1 2 3 4 5	
3. Вклад в общий объем продаж, деловая активность	- величина вклада		1 2 3 4 5	
	- интенсивность работы		1 2 3 4 5	
	- направление работы		1 2 3 4 5	
	- динамика роста вклада в общий объем продаж		1 2 3 4 5	
4. Результаты регулярной оценки в соответствии с профилем сотрудника (качественная характеристика)	Динамика изменения значимых качеств		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. План развития сотрудника	- позиции, требующие улучшения		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	- необходимые для этого действия		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

³⁴ Составлено автором по материалам исследования: Отчетные данные в ООО «Шелковые пути» за 2011-2014 гг.