

«Управление человеческими ресурсами: концепция и  
методология оценки»

---

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный гуманитарно-  
педагогический университет»

**О.Э. ИВАНОВА, Д.Н. КОРНЕЕВ, Н.Ю. КОРНЕЕВА**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: КОНЦЕПЦИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

**Челябинск  
2018**

---

УДК 331.1+65.015

ББК 65 я 73

И 21

**Иванова, О.Э. Управление человеческими ресурсами: концепция и методология оценки** [Текст]: учебно-методическое пособие / *О.Э. Иванова, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева* – Челябинск : Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2018. – 145 с.

ISBN 978-5-93162-075-6

Учебно-методическое пособие «Управление человеческими ресурсами: концепция и методология оценки» предназначено для изучения концептуальных основ и методологического аппарата оценки человеческих ресурсов и их использования.

Пособие состоит из четырех тем, каждая из которых включает в себя теоретический материал, вопросы для повторения, практико-ориентированные проблемные и аналитические задания.

Настоящее издание разработано для студентов очной и заочной форм обучения, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Профессиональное обучение (по отраслям)» и может быть использовано на практических занятиях и в самостоятельной работе.

ISBN 978-5-93162-075-6

Рецензенты: Е.А. Гнатышина, д-р пед. н., проф.

П.Г. Рябчук, канд. экон. н. доц.

© О.Э. Иванова, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>1</b>
<b><i>ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....</i></b>	<b>3</b>
Вопросы для повторения .....	18
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	18
<b><i>ТЕМА 2. СИСТЕМНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....</i></b>	<b>20</b>
Вопросы для повторения .....	55
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	56
<b><i>ТЕМА 3. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....</i></b>	<b>57</b>
Вопросы для повторения .....	74
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	75
<b><i>ТЕМА 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....</i></b>	<b>80</b>
Вопросы для повторения .....	120
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	121
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>122</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>123</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>128</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

В эпоху постиндустриализма принципиально изменяются отношение между человеком и организацией. Изменяется сама организация: происходит переход от бюрократической системы с ее жесткой иерархичностью к адхократической организации. Появление организации нового типа в условиях нестабильности современного общества, избыточности информации требует пересмотреть отношение к человеку (HR) в организации.

Некогда традиционный подход к кадрам как «винтикам» системы, характерный достаточно долгое время для отечественной практики управления людьми в организации, не является сегодня эффективным ни в экономическом, ни в организационном, ни в социальном аспектах. Свидетельством качественного пересмотра отношения к человеку и его роли в развитии организации, как в западной практике менеджмента HR, так и в отечественной, является внедрение новых концептуальных подходов к управлению людьми, переход от управления кадрами к управлению персоналом, человеческими ресурсами и человеческим капиталом. Концептуальные изменения, произошедшие в отношении к HR, требуют и ревизии традиционных способов измерения и оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Кроме того, дополнительные инструменты для HR-аналитики предоставляет бурно развивающееся информационное общество. Внедрение BiG Data («больших данных») позволяет сократить издержки компании и получить наиболее точные показатели в сфере HR.

Указанные тенденции и определили основную цель данного учебного пособия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»: формирование концептуально-методологических представлений студентов об управлении человеческими ресурсами организации в современных условиях как ориентира для практики УЧР. Представление в данном пособии методологии анализа кадрового потенциала

---

организации и оценки эффективности управления человеческими ресурсами учитывает:

- взаимосвязь ключевых показателей оценки HR с показателями эффективности компании;
- целесообразность знания основных подходов и методов оценки эффективности управления человеческими ресурсами, основного содержания, практики их применения и ограничений;
- ценность умения релевантно выбирать и применять методики оценки эффективности УЧР сообразно целям и задачам оценки, а также целям задачам компании в целом.

Настоящее издание представляет собой учебно-методическое пособие по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», которое разработано для практических занятий и самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения. Кроме того, данное пособие может быть использовано как при подготовке и написании курсовой работы по изучаемой дисциплине, так и в целом при организации учебно-исследовательской работы по направлению Менеджмент.

Содержание пособия состоит из четырех разделов:

- 1) концептуальные основы управления человеческими ресурсами;
- 2) системность управления человеческими ресурсами;
- 3) анализ кадрового потенциала организации;
- 4) оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

Каждая тема включает обязательные элементы: план, краткий теоретический материал, вопросы для повторения, практико-ориентированные проблемные и аналитические задания. В настоящем пособии представлен библиографический список, содержащий печатные и электронные ресурсы, использовались для разработки настоящего издания.

**Успехов в изучении дисциплины  
«Управление человеческими ресурсами»!**

---

## ТЕМА 1

### **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**



#### **План изучения темы:**

1. Персонал как наиболее эффективный ресурс организации в условиях постиндустриализма.
2. Проблема соотношения управления персоналом (УП) и управления человеческими ресурсами (УЧР).
3. Управление человеческими ресурсами как наука и учебная дисциплина.


#### **1. Персонал как наиболее эффективный ресурс организации в условиях постиндустриализма.**

В условиях современного, постиндустриального, общества, принципиально изменяется отношение к персоналу организации.

★ **Постиндустриальное общество** – стадия развития общества, сменившая промышленное, в экономике которого преобладает индустрия знаний, производство, обработка и распространение информации, занятость населения в сфере услуг [1].


Постиндустриализм – «общество знаний» – наиболее ценным ресурсом определяет уровень образования, профессионализм, обучаемость, творческий потенциал работников.


---

 **Персонал** – социально-экономическая категория, обозначающая личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками:


- квалификация,
- компетенция,
- способности,
- установки.

### **Наличие трудовых отношений с работодателем!**


 **Кадры** (фр. cadre – личный состав) – основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или иной отрасли деятельности; все постоянные работники.

 **Профессия** – вид трудовой деятельности человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения и как правило являющийся источником существования человека.

Примеры: слесарь, врач, учитель.


 **Специальность** – это вид занятий в рамках определенной профессии, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения определённой работы на специфических участках производства.

Примеры: слесарь-сантехник, врач-терапевт, учитель математики[2 ].

 **Квалификация работника** – уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника, вид профессиональной подготовленности работника к выполнению определенных трудовых функций, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

---

Примеры: слесарь-сантехник N разряда, учитель математики высшей категории.

 **Эффективность** (efficiency) – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.


Главным фактором развития постиндустриального общества становится человеческий капитал, представляющий совокупный запас средств в форме знаний, умений, навыков и мотивов, способный приносить доход.

Понятие «человеческий капитал» (Human Capital) введено в научный оборот американскими экономистами во второй половине XX века. Впервые понятие «человеческий капитал» употребил Теодор Шульц в работе «Теория человеческого капитала» (1961 г.).

Шульц считал, что улучшение благосостояния людей зависит не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний. Этот качественный показатель развития экономики Шульц определил понятием «человеческий капитал».

В 1979 г. за теорию индивидуального человеческого капитала Т. Шульц удостоен Нобелевской премии по экономике.

Его последователь, Гэри Беккер, обосновал эффективность вложений в человеческий капитал и целесообразность экономического подхода к человеческому поведению с точки зрения рациональности и прагматичности. За экономический подход к человеческому поведению Г. Беккер удостоен Нобелевской премии (1992 г.).

 **Человеческий капитал** – это сложный интенсивный производительный фактор развития экономики знаний, способный накапливаться и воспроизводиться и включающий совокупность навыков, знаний и умений человека, интеллект, здоровье, качественный и производительный труд, качество жизни.



*«Человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации; это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придадут организации отличительный характер. Люди – это те элементы организации, которые способны учиться, изменяться, вводить новое и создавать дух творчества и которые, если их должным образом мотивировать, могут обеспечить организации долгую жизнь».*

*Бонтис и др.*

Управление человеческим капиталом включает в себя систематический анализ, измерение и оценку того, как стратегия и практика человеческих ресурсов создает стоимость (из отчета Целевой группы «Accounting for People Task Force Report» (2003) [3]).

*«... человеческое поведение не следует разбивать на какие-то отдельные отсеки, в одном из которых оно носит максимизирующий характер, в другом – нет, в одном мотивируется стабильными предпочтениями, в другом – неустойчивыми, в одном приводит к накоплению оптимального объема информации, в другом не приводит. Можно скорее полагать, что все человеческое поведение характеризуется тем, что участники максимизируют полезность при стабильном наборе предпочтений и накапливают оптимальные объемы информации и других ресурсов на множестве разнообразных рынков».*

*Г. Бейкер*

Коротко говоря, УЧК акцентирует внимание на измерениях ЧР и качестве работы сотрудников, которые выступают средством руководства стратегией и практикой управления персоналом.

*«Человеческий капитал уникален: это единственное имущество, которое можно развивать».*

Як Фитц-енц

Для постиндустриального общества характерны развитие технических средств связи, скоротечность перемен, постоянное увеличение объемов – каждые два года информация удваивается – и скорости передачи информации.

В этих условиях изменяется характер связи между человеком и организацией. Связь между человеком и организацией становится кратковременной, тогда как организационная миграция персонала – постоянной. На смену бюрократическому типу организации, свойственному индустриальному (промышленному) обществу, постепенно приходит адхократический тип организации.

*«Ад-хок-ратия» (от лат.adhoc – «специально, применимо только для этой цели»)*

Э. Тоффлер

Новая система человеческих отношений в организации формируется для решения нестандартных проблем, с которыми не в состоянии справиться бюрократическая система с ее жесткой иерархичностью, нисходящей вертикальной коммуникацией и постоянством организационных отношений, предназначенная для рутинных задач.

Ad hoc организация представляет временные трудовые коллективы, создаваемые для решения кратковременных задач.

В адхократии формируется принципиально новый тип персонала – «Ассоциированный Человек» (Э. Тоффлер) – мобильный персонал, стремящийся использовать собственные навыки и творчество для решения проблем, интересующих его лично, используя возможности организации и находясь в рамках ее временных коллективов.

*Ассоциированный человек:*

- *приветствует риск,*
- *стремление к статусности за пределами организации,*
- *вдохновение* *возможностью инноваций,*
- *значимость* *собственной экономической стабильности.*

Таким образом, постиндустриализм заставляет обратить внимание на самого человека как главный ресурс организации, умеющий гибко и адекватно реагировать на вызовы времени.

## **2. Проблема соотношения управления персоналом (УП) и управления человеческими ресурсами (УЧР).**

Управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом и управление персоналом тесно взаимосвязаны. Современная тенденция такова, что в последнее время понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление человеческим капиталом» вытеснили понятие «управление персоналом». Однако, философия и практика УП является основой для УЧР и УЧК, которые являются составными частями управления людьми.



**Рис. 1. Взаимосвязь между аспектами управления людьми (М. Армстронг)**

Общая динамика развития управления кадрами на российских предприятиях предполагает постепенный переход от кадровой работы (учета, контроля и администрирования) к менеджменту персонала и управлению человеком[4].

**Таблица 1. Эволюция представления концепций и подходов к УЧР (Л. И. Евенко)**

<b>№</b>	<b>Период</b>	<b>Концепции</b>	<b>Подходы</b>
1	20-40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources)	Экономический (работник — носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
2	50-70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник — субъект трудовых отношений, личность)
3	80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник — ключевой стратегический ресурс организации)
4	XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация — для людей)

Соотношение Управления персоналом (УП) и Управления человеческими ресурсами (УЧР) неоднозначно. Данные понятия используются и как самостоятельные, и как синонимы. Наиболее распространенные варианты соотношения следующие.

1. **УП и УЧР – различные модели управления персоналом** (В.А. Спивак). Критерием разделения данных моделей является отношение к среде: в рамках предприятия употребляется «**управление персоналом**», за пределами предприятия – «Управление человеческими ресурсами: концепция и методология оценки», различающееся на местном, региональном, национальном и международном уровнях[ 5].

---

## 2. УП и УЧР – две концепции управления персоналом.

Термин «**управление персоналом**» характерен для условий массового производства и стратегии сбыта, а УЧР – для гибкого производства рынка, ориентированного на клиента.

3. **Взаимозаменяемость УП и УЧР.** В понятии «УЧР» подчеркивается ресурсная сторона управления персоналом, где человек – носитель и обладатель ресурса (интеллектуального капитала).

4. **УП включает процессы УЧР** – привлечение, сохранение, мотивацию (Дж. Стори). Но УЧР, в отличие от УП – средство достижения итоговых показателей: конкурентоспособности, рентабельности, выживания, гибкости рабочей силы.

5. **УЧР возникает в условиях становления стратегического подхода к управлению организацией.** УЧР характеризует стратегический характер, активная кадровая политика.

6. **УП и УЧР – единый неразрывный процесс,** базирующийся на теориях одной парадигмы (А.Я. Кибанов). Противопоставление УП и УЧР надуманно, УЧР «выросло» из УП, это – новая стадия эволюции УП. Работник является носителем интеллектуальных ресурсов и представляет ценность компании. Развитие интеллектуальных ресурсов (мотивация, стимулирование) направлено на достижение стратегических целей организации. Развитие персонала – метод конкурентной борьбы.

*«Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия».*

*М. Армстронг*

**Таблица 2. Сравнительная характеристика УП и УЧР  
(по А.Я. Кибанову)**

<b>№</b>	<b>Показатели</b>	<b>Управление персоналом</b>	<b>Управление человеческими ресурсами</b>
1.	Ресурсы организации	Физический и денежный капитал	Человеческий капитал, физический капитал
2.	Расходы на персонал	Преимущественно текущие расходы	Долгосрочные инвестиции, текущие расходы
3.	Методы привлечения персонала	Денежные стимулы, социальные льготы	Денежные стимулы, социальные льготы
4.	Расходы на обучение	Минимальные	Зависят от критерия "стоимость-выгода"
5.	Формы обучения	На рабочем месте, вне рабочего места	На рабочем месте, вне рабочего места
6.	Социальная инфраструктура	Зависит от возможностей организации	Формируется в зависимости от критерия "стоимость-выгода"
7.	Стиль руководства	Преимущественно авторитарный	Определяется в зависимости от ситуации
8.	Регламентация выполнения функций	Преимущественно жесткая	Разная степень свободы в организации
9.	Методы организации труда	Индивидуальные, групповые	Групповые, индивидуальные
10.	Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Индивидуально-групповое материальное и моральное стимулирование и мотивация, принуждение	Сочетание экономических и морально психологических стимулов, возрастание мотивов более высокого уровня

11.	Горизонт (срок) планирования	Преимущественно краткосрочный	Трудовой цикл человеческих ресурсов
12.	Функции кадровых служб	Преимущественно учетные, аналитические	Преимущественно аналитические и организационные

*«Многие менеджеры по персоналу считают УЧР просто сокращенными инициалами или старым вином, налитым в новые бутылки. Действительно, это может быть всего лишь другое название управления персоналом. Но, как правило, обычно чувствуют, что УЧР обладает как минимум одним достоинством – оно делает акцент на отношении к людям как основному ресурсу, управление которым является предметом заботы руководителей высшего звена и частью процесса стратегического планирования предприятия»*

*М. Армстронг.*

### **3. Управление человеческими ресурсами как наука и учебная дисциплина.**

Управление человеческими ресурсами как наука, профессиональная практическая деятельность и учебная дисциплина зародилась в 70-е гг. XX века. С одной стороны, она опиралась на методологию в области психологии личности, организационную и индустриальную психологию, с другой – на теорию организационного поведения.

#### **Основные стадии в развитии концепции УЧР.**

**1 этап:** разработка идей в 80-е гг. XX века американскими исследователями [ 6].



---

Основоположниками концепции УЧР выступили Мичиганская и Гарвардская школы.

Представители **Мичиганской школы** выдвинули «модель соответствия», согласно которой системы ЧР и структура организации должны регулироваться таким образом, чтобы соответствовать организационной стратегии.

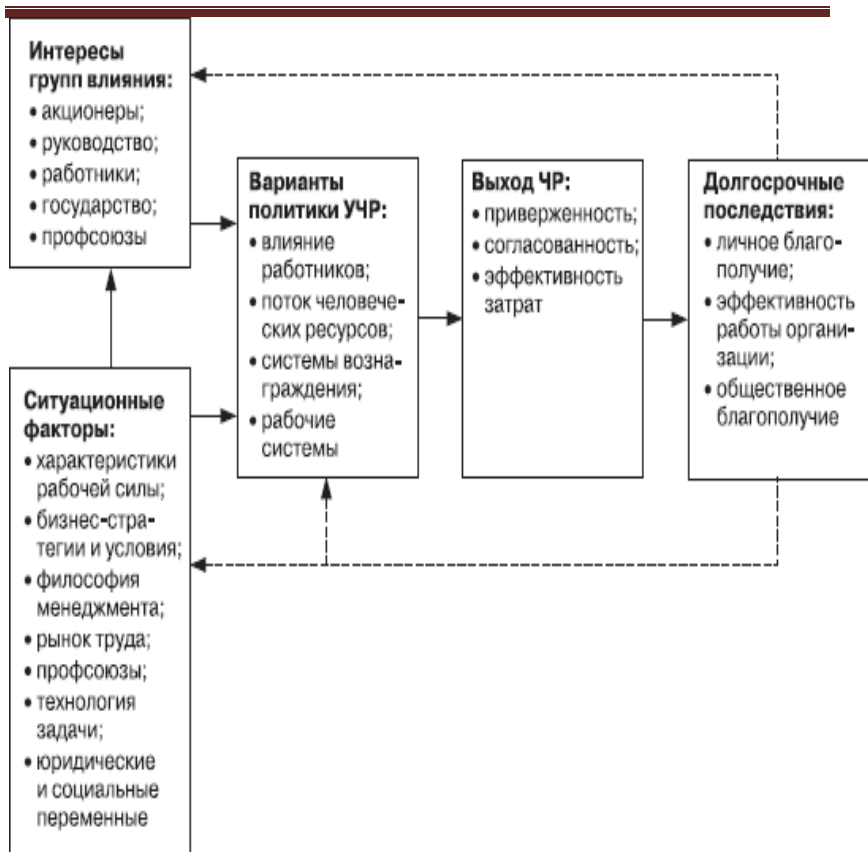
Мичиганская школа предложила идею цикличности человеческих ресурсов. Цикл ЧР состоит из 4 основных процессов, которые характерны для любой организации и включают:

- 1) отбор, предполагающий поиск оптимального соответствия ЧР различным видам работ;
- 2) аттестацию (оценку) – управление эффективностью;
- 3) вознаграждение, производимое как на основе краткосрочных, так и долгосрочных результатов труда работников для повышения эффективности компании;
- 4) развитие – формирование высокоэффективных сотрудников[ 7].

Представители **Гарвардской школы** впервые подчеркнули основную роль менеджеров среднего звена в УЧР. Им они отводили большую часть ответственности за обеспечение конкурентно способной стратегии и политики в отношении персонала. Наряду с этим, гарвардцы отметили универсальный характер УЧР:

- УЧР охватывает все управленческие решения и действия, влияющие на характер отношений между организацией и ее сотрудниками,
- УЧР должны заниматься все руководители, это не частная функция отдела персонала.

Гарвардская школа настаивала на стратегическом характере УЧР.



**Рис. 2. Гарвардская модель УЧР (М. Бир)**

Кроме того, представители Гарвардской школы признавали важность компромисса – как между интересами владельцев и работников, так и между группами интересов.

**2 этап:** развитие идей британскими исследователями в конце 80-хх – начале 90-хх гг. XX века.

4 цели УЧР, дополнившие Гарвардскую модель (Д. Гест):

- 1) стратегическая интеграция,

- 
- 2) высокая степень приверженности,
  - 3) высокая степень качества,
  - 4) гибкость.

Д. Гест считает, что УЧР свойственны унитаристские (отсутствие разногласий между руководством и работниками) и индивидуалистические (предпочительна связь «работник – организация», а не «группа – организация») ценности.

Основа УЧР – 3 ключевых фактора (К. Легге):

- 1) гибкость,
- 2) принципы образования команд, делегирования власти и вовлеченности,
- 3) управление культурной сферой[8].

УЧР – причина и следствие концентрации власти в руках менеджеров (Д. Пурчелл): УЧР ассоциируется с приверженностью, компетентностью, делегированием власти, гибкостью, культурой, эффективностью, оценкой, вознаграждением, командной работой, вовлеченностью, сотрудничеством, гармонизацией, качеством, обучением.

УЧР – набор взаимосвязанных принципов с идеологическим и философским обоснованием (Д. Стори). Содержание УЧР составляют 4 аспекта:

- 1) определенная совокупность убеждений и предположений,
- 2) решения в области управления людьми информационно зависят от выбора стратегического направления,
- 3) ключевая роль принадлежит линейным менеджерам, вовлеченным в процесс управления людьми,
- 4) «рычаги» для формирования трудовых отношений, отличающиеся от процедурных и регулятивных, свойственных индустриальному типу отношений.

В УЧР важное значение приобретают обучение и развитие персонала, целью становится формирование приверженности работников.

---

**3 этап:** введение концепции УЧР в традиционное управление персоналом. Переход от теории УЧР к практике, появление должности менеджеров по управлению человеческими ресурсами.

Основной целью **учебной дисциплины** «Управление человеческими ресурсами» является формирование представлений об управлении человеческими ресурсами как важной стратегической сфере жизни организации. Данная цель определяет задачи изучения дисциплины:

1. раскрыть концептуальные основы управления человеческими ресурсами в системе современного менеджмента;

2. овладение навыками использования основных теорий мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач;

3. овладение навыками использования основных теорий мотивации для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

4. формирование умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.



#### **Предмет исследований УЧР –**

трудовые отношения и поведение человека в организации:

- управленческие процессы, в которые непосредственно включен человек;
- организация (предприятия) – система по достижению определенных целей с помощью людей и их действий;
- сам человек – личность и обязательный участник производственных отношений.



**Общая цель УЧР** – успех организации с помощью своих сотрудников[ 9].

---

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ К ТЕМЕ 1

1. Почему персонал является наиболее эффективным ресурсом организации?
2. Что представляет собой «человеческий капитал»?
3. Почему в условиях постиндустриализма изменяется характер связи между человеком и организацией?
4. Что такое «Ассоциированный Человек» как новый тип персонала? Приведите примеры.
5. В чем отличие понятий «УЧР» и «УЧК»?
6. В чем отличие понятий «УП» и «УЧР»?
7. Что предполагает «модель соответствия» Мичиганской школы?
8. Каким образом циклы ЧР могут соответствовать организационной стратегии?
9. Какую роль отводили менеджерам среднего звена представители Гарвардской школы УЧР?
10. В чем заключается стратегический уклон УЧР Гарвардской модели?
11. Каковы, на ваш взгляд, связать причины и следствия утверждения УЧР?



### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К ТЕМЕ 1

**Задание 1.** На примере показателей таблицы 2 проанализировать практику конкретного предприятия, результаты представить в таблице. В качестве вывода представить ответ на вопрос: «Практика предприятия: управление персоналом или управление человеческими ресурсами?»

	Наименование показателя	Управление персоналом (+ / -)	Управление ЧР (+ / -)
1			
2			
...			
1			
2			

**Задание 2.** Обосновать, почему человеческий капитал становится главным фактором развития организации в постиндустриальном обществе?

Характерные черты постиндустриального общества	Свойства человеческого капитала

**Задание 3.** Классифицировать человеческий ресурс и обосновать, почему к сотрудникам необходимо относиться как к активу компании.

---

## ТЕМА 2

### СИСТЕМНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



#### План изучения темы:

1. Философия управления человеческими ресурсами.
2. Система УЧР.
3. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия.
4. Принципы формирования команды.

#### 1. Философия управления человеческими ресурсами.

Концепция УЧР основана на философии менеджмента и ориентации на интересы бизнеса.



#### Философия управления человеческими ресурсами –

осмысление сущности, отношения к человеческим ресурсам, их роли в достижении целей организации, а также связей с другими областями управления, ориентированное на совершенствование УЧР [10].

**Таблица 3. Основные функции философии УЧР**

<b>Основные функции философии УЧР (направления применения философии к УЧР)</b>	
<b>Мировоззренческие:</b> формирование представлений о ЧР как ценности организации	<b>Методологические:</b> разработка (определение) методов управления ЧР в целях успеха бизнеса

На философию УЧР влияют внутренние и внешние факторы.

**Таблица 4. Факторы, влияющие на философию УЧР**

<b>Внутренние (организационные) факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ цели, стратегические планы организации,</li> <li>▪ требования к ЧР,</li> <li>▪ финансовые возможности,</li> <li>▪ количественные и качественные характеристики ЧР,</li> <li>▪ стиль руководства,</li> <li>▪ организационная культура,</li> <li>▪ повышение престижа организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ тип общества и национальный характер,</li> <li>▪ трудовое законодательство,</li> <li>▪ рынок труда,</li> <li>▪ степень влияния профсоюзов,</li> <li>▪ общая культура бизнеса в обществе,</li> <li>▪ общепринятая культура работы с наемным персоналом</li> </ul>

Философия управления человеческими ресурсами предполагает общие ценности и руководящие принципы человеком в организации, а также получение дохода от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах бизнеса.

*«Это формулирование того, как организация относится к своим человеческим ресурсам, какую роль играют ресурсы в общем успехе бизнеса, как с ними надо обращаться и как ими руководить»*

*Рэндал С. Шулер*


*Философия УЧР говорит о том, что «человеческие ресурсы обладают ценностью и представляют собой источник конкурентного преимущества».*

*К. Легге*



---

М. Армстронг считает, что в основе концепции УЧР лежит унитарная философия.

 **Унитарная философия** – осмысление трудовых отношений в организации, предполагающее единство интересов работника и работодателя.


В философии УЧР Армстронг выделяет следующие блоки:

- философию, ориентированную на ЧР,
- философию обеспечения ЧР,
- философию развития ЧР,
- философию управления вознаграждением.

**Философия, ориентированная на ЧР**, предполагает управление, нацеленное:

- 1) на высокие показатели работы;
- 2) на высокий уровень приверженности организации;
- 3) на высокий уровень участия работников.

Таким образом, основными блоками философии УЧР являются: высокие показатели работы, высокий уровень организационной приверженности и высокий уровень участия [ 11].

 **Организационная приверженность** – показатель отождествления работника с конкретной организацией и степень вовлеченности в нее, включающие:

- сильное желание оставаться сотрудником организации,
- вера в ценности, цели организации и согласие с ними,
- готовность предпринимать усилия во благо организации,
- наличие прямой зависимости между приверженностью и ростом эффективности.

Таблица 5. Философия, ориентированная на ЧР

Наименование показателя	Высокие показатели работы	Высокий уровень организационной приверженности	Высокий уровень участи
Основное содержание показателя	Расширение навыков и обращение к энтузиазму работников – средство влияния на производительность, качество, уровень обслуживания клиента, рост бизнеса, прибыли.	Ценность работника определяет развитие карьеры, обучаемость, приверженность. Поведение регулируется самим работником, отношения в организации строятся на высоком уровне доверия.	Отношение к работникам как к партнерам, уважение их интересов.
Практика	Расширение возможностей сотрудников посредством обучения на всех уровнях. Принятие децентрализованных решений сотрудникам, близким к клиентам,	Отказ от жестких должностных инструкций, снижение роли иерархичности, опора на командную работу, помощь в разрешении проблем, оплата по заслугам и	«Онлайновые» рабочие команды и деятельность по решению проблем, ротация работы, предоставление

	согласование процессов эффективности и управления людьми с организационными целями	разделение прибыли	работникам права голоса при решении вопросов, затрагивающих их интересы, поощрение предложений, децентрализация деятельности
--	--	--------------------	--

В основе **Философии обеспечения ЧР** лежит представление о том, что именно люди осуществляют стратегический план организации, и они же и являются наиболее важным стратегическим ресурсом.

*«Планировать, думая о людях».*

*К. Милз*

**Философия развития ЧР** основана на ценности развития ЧР как фактора успешного достижения организационных целей.

Философия развития ЧР предполагает:

- интеграцию развития ЧР в стратегию бизнеса и ЧР,
- нацеленность развития ЧР на улучшение показателей работы предприятия (корпоративных, функциональных, командных) и индивидуальных показателей, а также на вклад в достижение окончательных результатов,

- 
- возможность персонального развития каждого сотрудника,
  - необходимость инвестиций в обучение и развитие и ответственность за развитие самого сотрудника, и только по необходимости – сотрудника отдела ЧР.

*«Если организации хотят выжить, обучение обязано присутствовать в качестве существенной составляющей их политики; обучение на всех уровнях: рабочем, политическом и стратегическом – должно быть сознательным, непрерывным и интегрированным, а управленческий аппарат – создавать такой эмоциональный климат, в котором весь персонал мог бы непрерывно обучаться».*

*Д. Гарвин*

**Философия управления вознаграждением** признает стратегическую роль вознаграждения, которое ориентируется на долгосрочные вопросы относительно того, как следует оценивать работу и достижения людей.

Философия управления вознаграждением представляет совокупность требований и принципов – стремление к справедливости, равенству, последовательности и прозрачности системы вознаграждения – согласующихся с ценностями организации и способствующих их осуществлению.

Между тем, в отечественной науке и практике в большей степени распространено понятие «философия управления персоналом». Данного подхода исследователи управления людьми придерживаются при анализе как зарубежной, так и российской практики[12 ].

**Таблица 6. Сравнительная характеристика зарубежной и российской философии управления персоналом организации**

<b>Американская философия УП</b>	<b>Английская философия УП</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Высокая конкуренция и поощрение индивидуализма персонала.</li> <li>▪ Четкая постановка целей и задач.</li> <li>▪ Ориентация на прибыль компании и зависимость от нее личного дохода.</li> <li>▪ Высокая оплата труда.</li> <li>▪ Поощрение потребительских ценностей и социальные гарантии.</li> <li>▪ Уровень демократии высок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Традиционные ценности нации.</li> <li>▪ Уважение к личности работника и доброжелательность.</li> <li>▪ Мотивация и поощрение достижений.</li> <li>▪ Обеспечение высокого качества работ и услуг.</li> <li>▪ Систематическое повышение квалификации персонала.</li> <li>▪ Гарантии достойного заработка.</li> </ul>
<b>Японская философия УП</b>	<b>Российская философия УП</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Традиции уважения к старшим.</li> <li>▪ Коллективизм, всеобщее согласие, вежливость, патернализм.</li> <li>▪ Преобладание теории человеческих отношений, преданность идеалам фирмы.</li> <li>▪ Пожизненный найм в крупных компаниях.</li> <li>▪ Постоянная ротация персонала.</li> <li>▪ Создание условий для эффективного коллективного</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Философия УП зависит от формы собственности, размера организации, региональных и отраслевых особенностей.</li> <li>▪ Дисциплина, коллективизм, сохранение социальных гарантий и благ в крупных организациях.</li> <li>▪ Отсутствие ясной и четкой философии УП, жесткое, не всегда гуманное отношение к персоналу.</li> <li>▪ Минимум демократизации</li> </ul>

труда.	управления в малых компаниях.
--------	-------------------------------



**Патернализм** (от лат. paternitas – отцовство) – система, принципы и практика управления, согласно которой менеджер по персоналу выступает в роли попечителя по отношению к подчиненным[ 13].

Исследователи во многом единодушны в позиции, что философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации, она рассматривает процесс управления персоналом с различных точек зрения – логической, психологической, экономической, организационной, этической, социологической. Однако, единого понятия «философия управления персоналом» не существует.

**Таблица 7. Подходы к определению понятия «философия управления персоналом»**

№	Автор	Определение понятия «философия управления персоналом»
1.	Архипова Н.И., Седова О.Л.	Философия управления персоналом – это нравственно-этический стержень работы организации. ... смысл философии управления персоналом – в достижении гармонизации отношений работника и работодателя.
2.	Дуракова И.Б.	Осмысленное управление людьми в организации с позиций философского понятийного аппарата: происхождения (генезиса), сущности, принципов, целей, связи с другими науками и в соответствии с ними представление процесса управления с логической, психологической, социологической, этической и других точек зрения.
3.	Кибанов А.Я.	Философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения,

		связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.
4.	Козак Н.	Философия управления персоналом – это уяснение смысла назначения и содержания управления персоналом, его возникновения, идей и целей, лежащих в его основе, связи с другими науками об управлении.
5.	Одегов Ю.Г., Соловьев Д.П.	Философия управления персоналом – это система взглядов (видение) руководителей (собственников) организации на управление.
6.	Рогожин М.	Система идей и взглядов руководства предприятия на сущность управления персоналом как специфический вид управленческой деятельности, а также принципы и методы его осуществления.
7.	Чашина О.Ю.	Философия управления персоналом проявляет свои сущностные характеристики в гармонизации отношений работника и работодателя. ... Она определяет нравственно-этический стержень работы организации, обостряет требование ответственности каждого человека за свою судьбу и судьбу компании.

Таким образом, в философии УЧР формулируется отношение организации к собственным человеческим ресурсам. Это отношение носит системный характер, поскольку охватывает весь цикл управления человеческими ресурсами – от планирования, организации и вознаграждения до развития чр. [ 14].



## 2. Система УЧР.

**Система УЧР** – совокупность взаимосвязанных управленческих действий, предполагающая обеспечение и эффективное использование ЧР как стратегического ресурса, их профессиональное и социальное развитие и направленная на достижение организационных целей (экономических, научно-технических, производственно-коммерческих, социальных) [15].

Как совокупность управленческих действий, система УЧР включает подсистемы, реализующие функции управления человеческими ресурсами (УП).

**Таблица 8. Основные подсистемы и их функции**

№	Наименование подсистемы	Функции подсистемы
1	Линейное руководство	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ управление организацией в целом,</li> <li>▪ управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.</li> </ul> Функции выполняют: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ руководитель организации,</li> <li>▪ его заместители,</li> <li>▪ руководители функциональных и производственных подразделений,</li> <li>▪ их заместители,</li> <li>▪ мастера,</li> <li>▪ бригадиры.</li> </ul>
2	Функциональные подсистемы	
2.1	Планирование и маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом,</li> <li>▪ анализ кадрового потенциала,</li> <li>▪ анализ рынка труда,</li> <li>▪ организация кадрового</li> </ul>



		<p>планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ организация рекламы,</li> <li>▪ поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.</li> </ul>
2.2	Управление наймом и учетом персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ организация найма персонала,</li> <li>▪ организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональная ориентация и организация рационального использования персонала,</li> <li>▪ управление занятостью,</li> <li>▪ документационное обеспечение системы управления персоналом.</li> </ul>
2.3	Управление трудовыми отношениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений,</li> <li>▪ анализ и регулирование отношений руководства,</li> <li>▪ управление производственными конфликтами и стрессами,</li> <li>▪ социально-психологическая диагностика,</li> <li>▪ соблюдение этических норм взаимоотношений,</li> <li>▪ управление взаимодействием с профсоюзами.</li> </ul>
2.4	Обеспечение нормальных условий труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда,</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.</li> </ul>
2.5	Управление развитием персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ обучение, переподготовку и повышение квалификации,</li> <li>▪ введение в должность,</li> <li>▪ адаптация новых работников,</li> <li>▪ оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, организация рационализаторской и изобретательской деятельности,</li> <li>▪ реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения,</li> <li>▪ организация работы с кадровым резервом.</li> </ul>
2.6	Управление мотивацией поведения персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ управление мотивацией трудового поведения,</li> <li>▪ нормирование и тарификация трудового процесса,</li> <li>▪ разработка систем оплаты труда,</li> <li>▪ разработка форм участия персонала в прибылях и капитале,</li> <li>▪ разработка форм морального поощрения персонала,</li> <li>▪ организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.</li> </ul>
2.7	Управления социальным	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ организация общественного питания,</li> </ul>

	развитием	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ управление жилищно-бытовым обслуживанием,</li> <li>▪ развитие культуры и физического воспитания,</li> <li>▪ обеспечение охраны здоровья и отдыха,</li> <li>▪ обеспечение детскими учреждениями,</li> <li>▪ управление социальными конфликтами и стрессами,</li> <li>▪ организация продажи продуктов питания и товаров НП,</li> <li>▪ организация соц.страхования.</li> </ul>
2.8	Развитие организационной структуры управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ анализ оргструктуры управления,</li> <li>▪ проектирование новой оргструктуры управления,</li> <li>▪ разработка штатного расписания,</li> <li>▪ формирование новой оргструктуры управления,</li> <li>▪ разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.</li> </ul>
2.9	Правовое обеспечение системы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ решение правовых вопросов трудовых отношений,</li> <li>▪ согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом,</li> <li>▪ решение правовых вопросов хозяйственной деятельности,</li> <li>▪ проведение консультаций по юридическим вопросам.</li> </ul>
2.10	Информационное обеспечение системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ведение учета и статистики персонала,</li> <li>▪ информационное и техническое</li> </ul>

	управления персоналом	обеспечение системы управления персоналом, <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ обеспечение персонала научно-технической информацией,</li> <li>▪ организация работы органов массовой информации организации,</li> <li>▪ проведение патентно-лицензионной деятельности.</li> </ul>
--	-----------------------	---

### 3. Кадровая политика предприятия.

Действующее законодательство не содержит определение понятия «кадровая политика». Кроме того, достаточно часто в организации отсутствует отдельный документ, регламентирующий кадровую политику. Однако его отсутствие не означает отсутствие кадровой политики в организации, а лишь указывает на некоторые сложности анализа и оценки кадровой политики. Прежде всего, необходимо определить перечень нормативно-правовых документов организации, регламентирующий свод принципов и правил, определяющих стратегию отношения к кадровому капиталу. Для этого необходимо знать сущность, направления, критерии оценки эффективности кадровой политики.


Многообразие подходов к определению кадровой политики обобщим в таблице.

**Таблица 9. Подходы к определению понятия «кадровая политика»**

Автор	Определение
-------	-------------

Тейлор Ф.У.	<p>КП – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния;</li> <li>- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т.п.</li> </ul>
Файоль А.	КП – один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала».
Попов Г.Х., Джавада Г.А.	КП – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период.
Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л.	КП – важнейшая часть стратегически ориентированной политики организации, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.
Крымов А.А.	КП – это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия.
Ротвелл Ш.	КП – это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы использования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в

	обозримом будущем.
Веснин В.Р.	КП – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы.
Кибанов А.Я.	КП – формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития.
Хадасевич Н.Я.	КП – это направления и принципы, вырабатываемые и реализуемые в конкретной организации, а также формирующие стратегию, тактику и систему управления персоналом, как важнейшим ресурсом организации. КП организации определяет механизмы планирования, развития и реализации трудового потенциала организации, но при этом не отражает конкретные мероприятия.

 **Кадровая политика** – целенаправленная деятельность предприятия, соответствующая его стратегии в сфере ЧР и выстраиваемая как система принципов, определяющая направления, содержание, формы и методы управления ЧР. [ 16].

Общей целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения

---

численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Основные задачи кадровой политики  
(функции системы управления людьми, кадровые процессы):

1. подготовка кадров и их непрерывное обучение;
2. найм и расстановка работников в соответствии со сложившейся системой производства;
3. отбор и продвижение кадров;
4. стимулирование труда;

совершенствование организации труда и создание благоприятных условий труда для работников предприятия. [ 17].

5.

*«Политика УЧР воплощает в себе те принципы, которые конкретная организация собирается применять в процессе управления работниками. Эта политика определяет философию организации по отношению к сотрудникам, и на ее основе формируются методы, которые, как предполагается, должны использовать менеджеры при решении вопросов, связанных с ЧР. Поэтому политика ЧР является определяющим фактором при разработке практических способов управления человеческими ресурсами и принятии решений относительно сотрудников. Они помогают определить то, «как это делается здесь».*

*М. Армстронг*

Кадровая политика различается по уровням и типам.

### **Уровни и задачи кадровой политики.**

Реализация кадровой политики строится на стратегическом и оперативном уровнях.

Стратегический уровень кадровой политики – кадровая стратегия – направлен на реализацию долгосрочных целей (более 5 лет) и оперативных действий.

Оперативный уровень кадровой политики предполагает текущую (повседневную) реализацию кадровой стратегии.

Стратегическому и оперативному уровню соответствуют следующие задачи кадровой политики.

**Таблица 10. Стратегические и оперативные задачи кадровой политики**

<b>Стратегические задачи</b>	<b>Оперативные задачи</b>
1. Поднятие престижа предприятия.	1. Формирование структуры и штата.
2. Анализ эффективности инвестиций в персонал.	2. Назначение, создание резерва, перемещения.
3. Анализ соответствия КП и стратегии организации.	3. Соблюдение требований к рабочей силе на стадии ее найма.
4. Выявление проблем в кадровой работе.	4. Создание и поддержка системы движения кадровой информации.
5. Оценка кадрового потенциала.	5. Обеспечение эффективности системы стимулирования труда.
	6. Обеспечение программы развития, профориентации и адаптации сотрудников.
	7. Формирование команд, профподготовка и ПК.



**Кадровая стратегия** (стратегия УЧР) – разработанное руководством организации направление



действий по достижению долгосрочных целей, учитывающее стратегию организации и тип кадровой политики. [ 18].

Основные **элементы** кадровой стратегии:

- обеспечение ресурсами,
- развитие ЧР,
- вознаграждение.

Кадровая стратегия должна быть соотнесена со стратегией организации.

Основные варианты классификации стратегий УЧР:

1. по типу стратегии организации.
2. по типу конкурентной стратегии.
3. в соответствии с этапами жизненного цикла организации.

Кроме того, кадровую стратегию соотносят с философией и миссией организации, отдельными направлениями стратегии организации (экономической, маркетинговой). Однако такие варианты классификации либо являются основаниями для вышеуказанных основных вариантов, либо - их составной частью. [ 19].

**Таблица 11. Связь кадровой стратегии (стратегии УЧР) со стратегией организации**

Стратегия организации	Кадровая стратегия (стратегия УЧР)		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
<b>Стратегия предпринимательства:</b> создание организации, развитие	Прием из числа молодых с высоким потенциалом и компетенцией	▪ Признаны важности роста и индивидуального развития.	▪ Индивидуальный результат – основа для оценки деятельности

<p>новых направлений деятельности</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Поощряется повышение квалификации.</li> </ul>	<p>, которая мало формализована.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Создание высокого уровня мотивации, привлечение сотрудников к участию в реализации стратегии компании, к разработке управленческих решений.</li> </ul>
<p><b>Стратегия динамического роста:</b> изменение целей и структуры организации, необходимость баланса между изменениями и стабильностью</p>	<p>Набор персонала формализован незначительно, проводится из числа высококомпетентных специалистов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Постоянное повышение квалификации – средство развития компетенции.</li> <li>▪ Четкое структурирование и формализация ПК.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оценка индивидуального труда и эффективной работе в команде – основа вознаграждения.</li> </ul>
<p><b>Стратегия прибыли:</b> стадия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Узконаправленный набор.</li> <li>▪ Стандартные</li> </ul>	<p>Минимизация затрат, предпочтен</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Участие работников в управлении</li> </ul>

<p>зрелости, стремление производить больше продукции при минимизации затрат</p>	<p>процедуры и правила набора, позволяющие привлечь подготовленный персонал.</p>	<p>ие отдается подготовленным специалистам.</p>	<p>поощряется не особо, в основном – к решению проблемы (снижению прибыли или качества продукции /услуг).</p>
<p><b>Стратегия ликвидации:</b> упадок всех / основных направлений деятельности в получении прибыли, положения на рынке, качества продукции / услуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Набор персонала не производится.</li> <li>▪ Отбор наиболее квалифицированных сотрудников – из числа работающих в организации для поддержания выпуска продукции.</li> <li>▪ Сокращение персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Повышен ие квалификации в случае обязательства трудоустройства высвобожденного персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Исключительно в соответствии с должностными окладами.</li> </ul>
<p><b>Стратегия изменения курса:</b> борьба за быстрое увеличение объемов прибыли,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Набор из внешней среды не прекращается. Но предпочтение отдается</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Смена курса организаци и – основа для развития карьеры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Важность привлечения персонала к управленческой деятельности .</li> </ul>

освоение нового или расширение имеющегося рынка.	сотрудникам организации. ▪ Внутренний набор персонала достаточно формализован, есть возможность принять участие в развитии новых направлений всем желающим.	▪ Ценится повышение квалификации для развития новых компетенций.	▪ Но значительно материальное вознаграждение не предусмотрено в ближайшей перспективе.
--	--	--	--

М. Армстронг предложил следующее соотношение кадровых стратегий (стратегий УЧР) с конкурентными стратегиями Л. Портера. Достижение конкурентного преимущества осуществляется посредством инновации, повышения качества и лидерства в издержках. [ 20].

**Таблица 12. «Связывание» кадровых и конкурентных стратегий (по М. Армстронгу)**

Конкурентная стратегия	Кадровая стратегия (стратегия УЧР)		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
<b>Стратегия инновации</b>	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовым и стимулами и вознаграждение за успешные инновации

	хорошим послужным списком в области инновации		
Стратегия повышения <b>качества</b>	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализирова нного курса обучения	Связь вознагражде ния с качеством результатов и достижение м высоких стандартов обслуживани я потребителе й
Стратегия <b>лидерства в издержках</b>	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае	Проведение обучения, направленного на повышение производительн ости труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимальног о соотношения цены и качества и во избежание

	сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций	связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности	лишних затрат
Достижение конкурентного преимущества посредством использования <b>людей</b> , которые качественно лучше сотрудников конкурентов	Использование сложной процедуры найма и отбора, основанной на тщательном анализе особых способностей, требуемых для организации	Развитие процесса организационного обучения; поощрение самоуправляемого обучения через использование планов персонального развития как части процесса управления эффективностью	Разработка процесса управления эффективностью с тем, чтобы он позволял применять как материальное, так и нематериальное вознаграждение, связанное с компетентностью и навыками; достижение конкурентных

			уровней оплаты труда
--	--	--	-------------------------

**Таблица 13. Соотношение кадровой стратегии с этапом жизненного цикла организации (Дж. Стори, К. Сиссон)**

<b>№</b>	<b>Этап жизненного цикла организации</b>	<b>Основные черты кадровой стратегии</b>
1	Зарождение	Гибкие рабочие модели. Привлечение приверженных и высокомотивированных работников. Конкурентная оплата труда. Незначительная роль формальностей. Как правило, отсутствие профсоюзов.
2	Рост	Методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения более прогрессивные. Нацеленность на достижение высокой степени приверженности организации и развитие стабильных трудовых отношений.
3	Зрелость	Контроль за стоимостью рабочей силы и повышением производительности труда уделяется особое внимание. Расходы на обучение остаточно сложно обосновать. Напряженные отношения между сотрудниками.
4	Спад	Рационализация и сокращение штата. В целях сокращения затрат долгосрочные расходы почти не применяются, либо - сильно ограничены. Роль профсоюзов практически не

	признается.
--	-------------

В определении типов кадровой политики существует два основных критерия: степень осознанности правил и норм и отношение к внешней среде организации.

**Таблица 14. Типы кадровой политики**

Критерий	Тип кадровой политики			
<b>Осознанность правил и норм</b>	Пассивная	Реактивная	Превентивная	Активная
	Отсутствие у руководства организации выраженной программой действий в отношении персонала; ликвидация негативных последствий в сфере кадровой	Контроль за симптомами негативного состояния и меры по локализации проблем (реакция на проблему).	Наличие обоснованных прогнозов развития ситуации и недостаток средств для влияния на нее.	Наличие обоснованных прогнозов развития ситуации и средств воздействия на нее.



	работы.			
<b>Отношение к внешней среде</b>	Открытая: учет возможностей внешней среды		Закрытая: ориентация на собственные ЧР	
<b>Кадровый процесс</b>				
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.		Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.	
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.		Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, традиционные подходы.	
Обучение и развитие персонала	Часто – во внешних центрах, способствует заимствованию нового.		Часто – во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.	
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.		Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится	

		планирование карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешняя мотивация).	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации.	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

Основными критериями оценки эффективности кадровой политики предприятия являются (А.Я. Кибанов):

- 1) количественный и качественный состав персонала;
- 2) уровень текучести кадров;
- 3) результативность труда;
- 4) затраты на персонал.

Кроме того, в качестве индикаторов эффективности кадровой политики выделяются:

- 5) гибкость проводимой политики (характеризуемая стабильностью или динамичностью);
- 6) степень учета интересов работника или производства (наличие или отсутствие индивидуального подхода). [ 21].



#### **Критерии оценки эффективности кадровой политики -**

система показателей по основным кадровым направлениям (кадровым процессам), позволяющая соотнести результаты деятельности труда персонала и ресурсы, затраченные на их достижение. [ 22].

*Политика УЧР, или занятости, гарантирует, что при решении вопросов, связанных с управлением кадрами, по всей организации применяется единый подход, соответствующий корпоративным ценностям».*

*М. Армстронг*

#### **4. Принципы формирования команды.**



**Команда** – группа людей, члены которой объединены одной целью, обладают схожими ценностями и выполняют разные роли под руководством лидера, который ставит задачи и распределяет работу между членами команды.

##### **Основные признаки команды:**

- сотрудничество (кооперация),
- разнообразие задач и ролей,
- ответственность каждого члена команды как за всю работу в целом, так и за ее анализ.

Основным преимуществом команды является **синергетический эффект** решений и результатов работы: команда может сделать то, что в силу недостаточности ресурсов невозможно сделать одному члену команды.

---

На **эффективность** работы группы влияют следующие основные факторы:

▪ **Размер группы** – ограниченное количество участников – **5-9** человек. Члены группы менее 5 человек могут быть обеспокоены большой степенью ответственности за принятие решений. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Исследования показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, принимают более точные решения, чем в группах большего или меньшего размера.

▪ **Состав:** наличие людей с разными точками зрения позволяет выработать более качественные решения.

▪ **Групповые нормы:** поощрение усердия работников, приверженности организации, заботы о качестве, конструктивной критики.

▪ **Сплоченность:** доброжелательное отношение членов команды друг к другу, согласованность жизненных целей и потребностей.

▪ **Групповое единomyслие:** тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов.

▪ **Статус** членов группы не оказывает решающего значения при принятии решений.

▪ **Роли членов группы** четко распределены, каждый участник группы понимает свою задачу и ответственность за её выполнение перед группой. [ 23].

Наряду с факторами эффективности командной работы, существуют и противопоказания. А.И. Кочеткова выделяет следующие противопоказания:

- сокрытие информации с целью демонстрации своей власти и знаний;
- приказной стиль по отношению к другим;
- навязывание одобрительного мнения по отношению к себе и о своем особом вкладе в работу команды;

- 
- безразличие к проблемам коллег. [ 24].

Команде, как и всякому образованию, свойственно пройти определенные этапы пути. **Жизненный цикл команды** включает:

1. Формирование – «знакомство»: обмен информацией между членами команды, узнавание, принятие друг друга, формулирование задач группы. Преобладает вежливость, осторожность во взаимоотношениях.

2. Смятение. Конкуренция между членами команды за обладание высоким статусом и относительное влияние, дискуссия о направлениях развитии. Возможны напряженные отношения между участниками, давление на команду извне.

3. Нормирование. Совместное движение к общей цели предполагает установление равновесия между конкурирующими силами, выработку групповых норм, определяющих поведение членов команды. Проявление эффективности сотрудничества.

4. Стадия зрелости команды. Выполнение работы сопровождается способностью решать сложные задачи, при этом каждый член команды может выполнять несколько ролей.

5. Стадия смерти. Даже самая успешная команда как временная группа рано или поздно рискует быть расформирована. Интенсивные отношения, сложившиеся между участниками группы постепенно сходят на «нет». [ 25].

Существуют различные принципы формирования команды.

Современный гурӯ менеджмента Ицхак Калдерон Адизес выделяет два основных принципа формирования команды: принцип **PAEI** и принцип **CAPI**.

Согласно принципу **PAEI**, чтобы принять эффективное решение, команда должна выполнять четыре функции (они

---

аналогичны функциям, которые должна выполнять эффективная организация).

**Р** – Producing results (от англ. – производство результатов). Самый важный результат – это, конечно, удовлетворение потребностей клиентов.

**А** – Administering (от англ. – администрирование): систематизация деятельности для совершения нужных действий в нужное время в нужной последовательности с заданной интенсивностью, а также минимизация рисков.

**Е** – Entrepreneurship (от англ. – предпринимательство). Команда должна уметь находить новые перспективные решения, которые помогут удовлетворить будущие потребности будущих клиентов. Эта функция сочетает в себе креативность с готовностью принять риск, поэтому и называется предпринимательством.

**І** – Integrating (от англ. – интеграция): построение устойчивых взаимосвязей внутри команды для объединения интересов и возможностей всех ее членов. [ 26].

Один человек не может выполнять все четыре функции одновременно хотя бы потому, что не все из них совместимы между собой. У каждого менеджера индивидуальный стиль, который можно описать через комбинацию более и менее выраженных функций: например, **Рaei** (в первую очередь ориентирован на результат), **рAei** (упорядочивает деятельность), **paEI** (смотрит «за горизонт» и объединяет людей, ведя их за собой) и т. д. В коде успешного менеджера не бывает прочерков, другими словами, он может выполнять все функции, но в некоторых из них добивается лучших результатов.

Чтобы выработать хорошее решение, команда должна быть взаимодополняющей, то есть объединять менеджеров разных стилей. В команде должны быть люди, ориентированные на достижение результата (функция Р), детализацию информации и минимизацию рисков (функция А), генерацию необычных идей и принятие рисков (функция Е) и

---

создание атмосферы взаимного уважения и доверия (функция I). Все эти разные стили должны работать, вступая в конструктивное взаимодействие: только дополняя друг друга, менеджеры смогут совместно выработать лучшее решение.

Определить преимущественные стили менеджеров можно по их отношению к изменениям, по их поведению в ситуации дискомфорта, а также при помощи анкетирования MSI (от англ. – management style indicator – индикатор стиля управления), разработанного Институтом Адизеса.

В соответствии с принципом **CAPI** (от англ. – coalesced, authority, power, influence), чтобы решение было реализуемым, команда должна иметь совокупность полномочий, власти и влияния. [ 27].

Поскольку, принять решение и выполнить его – два разных процесса, для выполнения решения необходимы ресурсы.

*Школьная загадка: три лягушки сидят на бревне, одна решила прыгнуть, сколько лягушек осталось на бревне?*

Без полномочий нельзя принять окончательное решение: сказать «да» или «нет». Полномочия определяются: 1) положением в организации, 2) предоставляются менеджеру для решения определенной проблемы. Руководитель команды должен иметь право выработать и реализовать найденное решение без дополнительных согласований.

Власть – это возможность (но не право) вознаграждать людей своим сотрудничеством или наказывать их, отказывая в сотрудничестве.

Реальная власть принадлежит не тому, кто стоит выше всех в служебной иерархии: на пути к достижению цели имеется множество препятствий, и каждый, в ком нуждается команда для их преодоления, обладает властью. Именно поэтому к

процессу выработки решений, чтобы они были реализованы, надо привлекать исполнителей (сотрудничество).

Влияние – это способность (но не право) убедить другого человека сделать нечто без использования полномочий или власти. Как правило, это происходит благодаря наличию знаний, умений, навыков. [ 28].

**Таблица 15. Принципы формирования команды И. Адизеса:  
PAEI и CAPI**

Принципы	
PAEI	CAPI
<b>P (Producing results)</b> — производство результатов, собственно, ради которых организация и существует (краткосрочная перспектива)	<b>C (coalesced)</b> – объединение, ответственность
<b>A (Administering)</b> — администрирование, необходимое для обеспечения эффективности (краткосрочная перспектива)	<b>A (authority)</b> – полномочия, юридическое право принимать определенные решения.
<b>E (Entrepreneuring)</b> — предпринимательство, служащее для управления изменениями (долгосрочная перспектива)	<b>P (power) власть</b> – это возможность (но не право) вознаграждать людей своим сотрудничеством или наказывать их, отказывая в сотрудничестве. Причем реальная власть принадлежит вовсе не тому, кто стоит выше всех в служебной иерархии
<b>I (Integrating)</b> — интеграция, необходимая для обеспечения жизнеспособности	<b>I (influence) влияние</b> – это способность убедить другого человека сделать нечто без использования полномочий



организации в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов (долгосрочная перспектива).	или власти. Чаще всего это происходит благодаря наличию знаний, умений, навыков.
---	--

К основным **правилам** формирования команды Н.Е. Папонова, консультант по управлению человеческими ресурсами, относит следующие:

1. Своевременность формирования команды, чтобы вовремя и эффективно решить ту или иную задачу.

2. Оптимальное количество участников/членов команды.

3. Точное позиционирование (свое определенное место и своя определенная роль в команде).

4. Формирование и развитие навыков командной работы (team skills): совпадение / пересечение командной и индивидуальных целей личная ответственность участника за командный результат, ситуационное лидерство, конструктивное взаимодействие, принятие единого командного решения, согласованного с членами группы.

5. Формирование командного духа (team spirit): усиление чувства сплоченности, «мы», развитие доверия между членами команды, понимание и принятие индивидуальности, создание мотивации на совместную деятельность, повышение неформального авторитета лидеров, развитие лояльности членов команды к компании.

6. Формирование команды (team building): действия по подбору, оптимизации структуры команды, функционального распределения ролей, эффективное использование наиболее сильных сторон состава команды, при слиянии, поглощении и т.д. – формирование новой структуры команды, создание доброжелательной обстановки при формировании команды, налаживание горизонтальных связей в команде.

Сильная команда – ориентированная на качество работы персонала – условие эффективности работы организации.

---

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ К ТЕМЕ 2**

1. В чем заключается смысл и назначение философии УЧР?
2. Почему философия УЧР является основой для концепции УЧР?
3. Обобщите основные принципы философии УЧР.
4. Что такое «унитарная философия» и каково ее значение для организации?
5. Какова роль приверженности в достижении целей организации?
6. Что такое «система «УЧР» и каковы ее основные элементы (подсистемы)?
7. Что включает понятие «кадровая политика предприятия»?
8. Поясните, как соотносятся кадровая политика и кадровая стратегия предприятия.
9. Какие существуют критерии определения типа кадровой политики?
10. Охарактеризуйте типы кадровой политики организации (пассивная, реактивная, превентивная, активная; открытая, закрытая).
11. Каковы основные критерии оценки эффективности кадровой политики?
12. Каковы основные критерии классификации кадровых стратегий?
13. Что такое команда и каковы ее основные признаки?
14. Выделите основные принципы формирования команды.



---

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К ТЕМЕ 2**

**Задание 1.** В табличной форме укажите сходства и отличия философии УЧР и философии УП.

№	Сходства	Признаки философии УЧР	Признаки философии УП

**Задание 2.** Сформулируйте принципы философии УЧР на примере конкретной организации.

**Задание 3.** Проанализируйте кадровую политику конкретного предприятия и определить тип кадровой политики в соответствии со степенью осознанности правил и норм и отношением к внешней среде. Результаты оформите в таблице аналогично таблице 14.

**Задание 4.** Проанализировать и определить вид кадровой стратегии на примере конкретной организации:

- по типу стратегии организации.
- по типу конкурентной стратегии.
- в соответствии с этапами жизненного цикла организации.

---

## ТЕМА 3

### АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



#### план изучения темы:

1. Понятие «кадровый потенциал организации».
2. Численность и структура персонала.
3. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Количественный и качественный анализ состава персонала.

#### 1. Понятие «кадровый потенциал организации».

Кадровый потенциал составляет основу любой организации. От расстановки, квалификации и эффективного использования человеческих ресурсов зависит успех организации в достижении оперативных и стратегических задач.

[ 28].



**Кадровый потенциал организации** – возможности основного (штатного) персонала как стратегического ресурса организации, характеризующиеся количественными и качественными показателями, которые соответствуют выполнению трудовых функций и эффективному достижению организационных целей.

Целью анализа кадрового потенциала является выявление текущей и / или стратегической обеспеченности организации необходимыми человеческими ресурсами в соответствии с задачами функционирования и развития организации.

## 2. Численность и структура персонала.

Категория «персонал» в отличие от кадров подразумевает полный личный состав наемных работников.



**Численность персонала** – списочная (фактическая) – количество сотрудников, оформивших трудовые отношения с работодателем

- в данный момент
- в данной организации
- официально.



**Структура персонала** – количественное соотношение между группами работников, определяемое структурой предприятия (технологической и организационной).

Структура персонала подразделяется на статистическую и аналитическую.

**Таблица 16. Структура персонала**

Структура персонала			
Статистическая		Аналитическая	
Занятость по видам деятельности		Общая	Частная
Основная	Не основная	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стаж работы,</li> <li>▪ уровень образования,</li> <li>▪ квалификация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Соотношение отдельных категорий работников</li> </ul>
Категории по характеру трудовых функций			
Рабочие	Служащие		
Основные	Руководители		
Вспомогательные	Специалисты		
	Другие служащие		

---

Общей нормативно-правовой основой классификации персонала предприятия по характеру трудовых функций являются:

1. ОКПДТР Общероссийский классификатор профессий рабочих и должностей служащих и тарифных разрядов (ОК 016-94).

2. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС).

3. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС).

[ 29].

**К рабочим** относятся лица, осуществляющие функции преимущественно физического труда, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, поддержанием в рабочем состоянии машин и механизмов, производственных помещений и т.д.:

- буфетчик,
- закройщик,
- каменщик,
- контролер-кассир,
- кузнец-штамповщик,
- курьер,
- маникюрша и др.

Разделение на основных и вспомогательных рабочих условно и определяется профилем деятельности предприятия. Например, ремонтник может быть вспомогательным рабочим на металлургическом заводе и основным в ремонтной мастерской.

К **основным** рабочим относятся рабочие, производящие продукцию, профильную для предприятия (токарь, кузнец-штамповщик, слесарь).

К **вспомогательным** рабочим относятся рабочие, обслуживающие и обеспечивающие нормальный ход производства (наладчики, ремонтники).

---

Квалификация рабочих определяется разрядом.

Уровни квалификации рабочих:

1. неквалифицированные и малоквалифицированные (1-2 разряд),
2. квалифицированные и высококвалифицированные (2-8 разряды).

**Служащие** занимаются организацией деятельности, управлением производства, административно-хозяйственной и финансово-бухгалтерской деятельностью, выполняют снабженческие, юридические функции.

Категория «служащие» подразделяется на руководителей, специалистов, технических исполнителей.

**К подкатегории «руководители»** относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений:

- директора,
- управляющие,
- заведующие,
- главные специалисты и другие.

Руководители подразделяются на **линейных и функциональных**. [30].

К линейным менеджерам относятся директора предприятий, организаций, начальники цехов, участков, мастера, т.е. руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производственного процесса.

К функциональным менеджерам относятся начальники специализированных функциональных служб, отвечающие за выполнение однородных функций по управлению определенным видом деятельности. Например, начальник отдела сбыта, главный инженер, начальник отдела труда и заработной платы, в обязанности которых входит подготовка рекомендаций линейным руководителям по принятию

---

управленческих решений. Одновременно функциональные руководители могут быть линейными по отношению к подразделению, которое они возглавляют.

**К подкатегории «специалисты»** относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами:

- агрономы,
- администраторы,
- бухгалтеры,
- инженеры,
- нормировщики,
- экономисты,
- энергетики,
- юрисконсульты и другие.

**К подкатегории «другие служащие»** (технические исполнители) относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание:

- агенты,
- архивариусы,
- дежурные,
- делопроизводители,
- кассиры,
- секретари-машинистки,
- статистики,
- стенографистки,
- учетчики,
- чертежники.

[ 31].

Требования к умениям, знаниям, уровню квалификации в зависимости от полномочий и ответственности работника определяются уровнем его квалификации. Всего согласно Приказу Минтруда России №148н от 12 апреля 2013 г. «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки



---

проектов профессиональных стандартов» существует 9 квалификационных уровней.

### 3. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

В общем смысле анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами направлен на оценку его кадрового потенциала.

Количественный и качественный анализ состава персонала – два направления проведения анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.



**Количественный анализ состава персонала** – это выявление и оценка обеспеченности предприятия рабочей силой, предполагающие сравнение по категориям фактического количества работников с плановой потребностью в них.

Количественный анализ позволяет выявить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами (в связи с их недостаточностью, при расширении производства без привлечения извне, с целью экономии на оплате труда), а также – возможность сокращения потребности в них.

Количественный анализ состава персонала проводится по видам деятельности и категориям персонала по характеру трудовых функций.

**По виды деятельности выделяются:**

- **работники основной деятельности** (промышленно-производственный персонал).

Прямо или косвенно участвуют в производственном процессе.

- **работники неосновной деятельности**

(не промышленно-производственный персонал).

Работники, не участвующие в основной производственной деятельности.

---

По категориям персонала выделяются рабочие и служащие (см. п.2 Численность и структура персонала).

При определении численности персонала предприятия выделяют:

- работников списочного состава;
- внешних совместителей;
- работников, сотрудничающих по договорам гражданско-правового характера.

Также для количественного анализа необходима

- списочная,
- явочная и
- среднесписочная численность работников.

[ 32].



**Списочная численность** работников предприятия —

это показатель численности работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников, фиксируемый в таблице учета использования рабочего времени работников.

Табель учета использования рабочего времени работников является основанием для установления по предприятию численности рабочих и служащих, явившихся и не явившихся на работу.



**Явочная численность** — это расчетное количество

работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания.

[ 33].

Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).


Ежедневный учет работников списочного состава, в том числе учет приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового

---

договора необходимо вести для правильного определения среднесписочной численности работников предприятия.

Как правило, количественный анализ состава персонала предприятия определяется за год. Для этого используют среднесписочную численность работников за год.

Среднесписочная численность работников (ССЧ) включает только кадровый состав, т.е. сотрудников, для которых данная организация является основным местом работы.

 **Среднесписочная численность (ССЧ)** работников за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и деления полученной суммы на 12.

Для расчета среднесписочной численности работников за месяц необходимо определить списочную численность за каждый календарный день каждого месяца. За выходные и праздничные дни списочная численность тождественна списочной численности на предшествовавший им рабочий день.

Списочная численность за рабочий день включает всех полностью занятых работников, с которыми у организации заключены трудовые договоры.

Кроме того, в среднесписочной численности работников предприятия **учитываются как целые единицы** работники, заключившие трудовой договор с предприятием о выполнении работы на дому личным трудом (**надомники**).

В случае если работники приняты на неполный рабочий день / неполную рабочую неделю в соответствии со штатным расписанием, среднесписочная численность учитывается пропорционально отработанному времени:

1) определяется общее количество человеко-дней, отработанных этими работниками: общее число отработанных человеко-часов в отчетном месяце делится на продолжительность рабочего дня (исходя из продолжительности рабочей недели - 41 час) - 8,2 часа (при

---

пятидневной рабочей неделе) или 6,83 часа (при шестидневной рабочей неделе).

2) Затем определяют среднесписочную численность работников: число отработанных человеко-дней делят на число рабочих дней по календарю в отчетном месяце.

**Не входят** в среднесписочную численность: внешние совместители и работники, привлекаемые по договорам гражданско-правового характера.

Также в ССЧ **не включаются** некоторые работники из списочного состава:

- женщины, находящиеся в отпусках по беременности и родам, а также в связи с усыновлением ребенка из родильного дома;

- женщины, находящиеся в отпусках по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет;

- работники, командированные для выполнения строительных, монтажных и наладочных работ, которым выплачивается надбавка к заработной плате, взамен суточных и квартирных, в размере 50 - 75% тарифной ставки (должностного оклада) по месту их основной работы;

- работники, командированные на вывозку зерна и других сельскохозяйственных продуктов, на уборку урожая, за которыми в соответствии с постановлением Правительства по месту их основной работы сохраняется 75% среднего заработка взамен суточных и квартирных (водители автомобилей, рабочие по ремонту, механики, начальники автоколонн, диспетчеры автомобильных хозяйств, трактористы - машинисты и другие механизаторы);

- работники, обучающиеся на последних курсах вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведений, находящиеся в дополнительном отпуске без сохранения заработной платы, а также работники, поступающие в высшие или средние специальные учебные заведения, находящиеся в

отпуске без сохранения заработной платы для сдачи вступительных экзаменов;

- студенты высших учебных заведений, учащиеся средних специальных учебных заведений, а также учащиеся средних профессионально-технических учебных заведений системы Госпрофобра СССР, проходящие производственную практику на предприятии и зачисленные на рабочие места или должности;

- инвалиды Великой Отечественной войны, работающие на предприятиях.

**Количественный анализ состава персонала** учитывается в динамике за 2-3 отчетных периода (года), оформляется в таблицу, где указывается абсолютный показатель численности персонала и его значение в процентном отношении.

**Таблица 17. Количественный анализ состава персонала организации**

Наименование показателя	Период, год					
	2015		2015		2017	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
Среднесписочная численность работников, в т.ч. по категориям:		100		100		100
Рабочие						
Руководители						
Специалисты						
Другие служащие (тех.исполнители)						



**Качественный анализ состава персонала** – содержательная характеристика персонала, определяемая степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для

---

достижения целей предприятия и производства работ к определенному времени планирования.

Качественный анализ состава персонала позволяет выявить резервы для повышения эффективности деятельности предприятия в целом, а также использовать возможности для совершенствования структуры персонала.

Для проведения качественного анализа необходимо учитывать:

- организационную структуру управления;
- профессионально-квалификационное деление работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требования к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатное расписание организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
- документацию, регламентирующую различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

**Анализ качественного состава** персонала предполагает выявление и оценку персонала по основным параметрам:

- половой состав и соотношение численности мужчин и женщин, занятых на различных должностях и относящихся к различным профессиональным группам,
- возрастные категории и средний возраст работников,
- интенсивность движения персонала,
- коэффициент совместительства в организации,
- уровень образования,
- стаж работы по данной специальности (должности),
- стаж работы в данной организации,
- количество работников, совмещающих профессии,

▪ уровень квалификации персонала и другие социально-демографические признаки.

Расчет **коэффициентов интенсивности оборота движения персонала** производится по указанным показателям следующим образом.

**Коэффициент текучести кадров** рассчитывается за отчетный период.

$$K_{тек} = \frac{K_{ув}}{S} * 100\%,$$

где **Kтек** – коэффициент текучести персонала;

**Kув** – количество уволенных за отчетный период в компании, представляющее сумму уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации;

**S** – среднесписочная численность персонала за отчетный период.

Существуют основные виды текучести кадров.

1. **Физическая**, выражаемая в количестве работников, покидающих компанию.
2. **Скрытая**, при которой учитываются сотрудники, которые хотя и работают, но без должного энтузиазма, «для галочки».
3. **Внутриорганизационная**, определяемая количеством случаев ротации кадров (перемещения в пределах организации).
4. **Естественная, сохраняющаяся в** пределах условной нормы (если не торговая компания, то норма текучести персонала 3-5 %) полезная для организации, поскольку предполагает обновление коллектива.
5. **Излишняя**, при которой уровень превышает нормы, приводит к значительным экономическим потерям и создает угрозу для бизнеса компании.

**Таблица 18. Шкала оценки уровня текучести кадров**  
(компания EFSOL)

Уровень	до 3%	<b>3-6%</b>	6-9%	9-12%	12% и
---------	-------	-------------	------	-------	-------

показате ля текучест и кадров					более
Значени е показате ля	ниже нормы	<b>в предел ах нормы</b>	удовлетв оритель ная	выше нормы	критиче ская
Оценка и рекомен дации	Застой . Необр одимо сть ревизи и персо нала: оценк а кадро в и отбор	Естестве нное проявле ние. Необхо димость наблюд ения для подде ржания уровня <b>КРІ</b>	Допусти мый уровень. 1. Выяв ление причин текучест и (опрос увольня ющихся) и ее снижени е. 2. Прод олжение наблуде ния и повторн ый расчет <b>КРІ.</b>	Задуматьс я о снижении силами самой организац ии: 1. Состав ление портрета увольняю щихся (пол, возраст, семейное положени е, образован ие, стаж, уровень квалифика ции и т.д.). 2. Опреде ление основных причин	Необхо димость компле ксного анализа текучест и. Выявле ние скрытых причин. Целесо образен внешни й консалт инг.



				увольнения. 3. Принятие соответствующих мер по снижению текучести.	
--	--	--	--	---	--

**Издержки на текучесть** состоят из:

1. расходов предприятия на социальную безопасность и помощь по безработице;
2. выплаты промежуточных отпусков, пособий;
3. простоя машин и оборудования;
4. затрат на привлечение и отбор персонала;
5. административных расходов;
6. снижения производительности как следствия необходимости времени для адаптации новых работников и достижения ими уровня производительности уволенных работников.

**Основные пути управления текучестью персонала:**

1. мониторинга коэффициента текучести персонала;
2. разработки и внедрения эффективной системы управления персоналом, состоящей из процедур подбора и адаптации, обучения, развития и мотивации работников;
3. оценки эффективности и при необходимости пересмотра существующих алгоритмов работы с персоналом на всех уровнях;
4. создания условий для самореализации работников, управления их лояльностью.

**Коэффициент оборота по приёму персонала ( $K_{об.пр.}$ ):**

---

$$\text{Коб.пр.} = \frac{K_{\text{прп}}}{\text{Ч}_{\text{ср}} * 100},$$

где  $K_{\text{прп}}$  – количество принятого на работу персонала, чел;  
 $\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднегодовая численность персонала, чел.

**Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{\text{в}}$ ):**

$$K_{\text{в}} = \frac{K_{\text{ув}}}{\text{Ч}_{\text{ср}} * 100},$$

где  $K_{\text{ув}}$  – количество уволившихся работников чел;  
 $\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднегодовая численность персонала, чел.

**Коэффициент постоянства кадров ( $K_{\text{пост.к.}}$ ):**

$$K_{\text{пост.к.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{р}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} * 100\%,$$

где  $K_{\text{пост.к.}}$  – коэффициент постоянства кадров;  
 $\text{Ч}_{\text{р}}$  – численность работников, проработавших в организации в течение всего года (среднегодовая численность персонала – количество уволившихся работников);  
 $\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников за этот период.

**Коэффициент совместительства ( $K_{\text{с}}$ )** в организации рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{с}} = \frac{\text{ЧЗД}}{\text{ЧФЛ}},$$

где  $K_{\text{с}}$  – коэффициент совместительства,  
 $\text{ЧЗД}$  – число занятых должностей,  
 $\text{ЧФЛ}$  – число физ. лиц на этих должностях.

Превышение нормативного стандарта коэффициента совместительства 1,0 свидетельствует о недостаточном обеспечении профессиональными кадрами.

Главная цель **оценки уровня квалификации персонала**: определение его влияния на конечный результат деятельности предприятия, т.е. производительность труда.

С.В. Шишмаков предлагает рассчитывать показатель уровня квалификации персонала (или отдельного работника) на основе 3 составляющих:

1. наличие высшего или средне-специального образования;
2. опыт работы в годах по определенной специальности;
3. прохождение обучающих курсов, семинаров, стажировок и других программ, повышающих квалификацию сотрудника.

$$K_{кв} = \frac{(0,42 * Ч_о + 0,36 * Ч_с + 0,22 * Ч_к)}{Ч_{общ}}$$

**где  $K_{кв}$**  – уровень квалификации персонала.

**$Ч_о$**  – количество работников с высшим и средне-специальным образованием, чел.;

**$Ч_с$**  – количество работников со стажем не ниже указанного в должностной инструкции по данной специальности, чел.;

**$Ч_к$**  – количество работников, прошедших повышение квалификации в анализируемом периоде, чел.;

**$Ч_{общ}$**  – общее количество работников в данной службе, чел.;

**0,42; 0,36; 0,22** — коэффициенты значимости, соответственно, квалификации, стажу работы сотрудников и периодичности повышения их квалификации в росте производительности труда.

Показатель уровня квалификации персонала (подразделения или отдельных работников) можно сравнивать с конечным результатом деятельности предприятия за определенный период:

- объемом продаж,

- доходностью / рентабельностью,
- ростом или снижением курса акций,
- выходом на новые рынки, выработкой (месячной, годовой),
- качеством работы и др. показателями.

<b>Буровые бригады</b>	<b>Ккв</b>	<b>Объем бурения скважин, м.</b>
Бригада № 1	0,60	200
Бригада № 2	0,66	230
Бригада № 3	0,71	260
Бригада № 4	0.74	300

Также можно оценивать динамику показателя уровня квалификации персонала за несколько периодов.

<b>Подразделение</b>	<b>Ккв.</b>	<b>Период, квартал</b>	<b>Объем продаж, тыс. руб.</b>
Торговый дом АО «Кристалл»	0,65	I	120
	0,71	II	130
	0,75	III	135
	0,80	IV	141

**Качественный анализ состава персонала осуществляется, как правило, в динамике за 2-3 отчетных периода, соответствующих количественному анализу персонала.**

---

### Вопросы для повторения к теме 3

1. Что такое «кадровый потенциал организации»?

2. Для чего необходим анализ кадрового потенциала организации?

3. В чем отличие персонала от кадров?

4. Какие основные виды структуры персонала?

5. Каковы существуют основные категории персонала предприятия, выделяемые по характеру трудовых функций, и соответствующие им подкатегории?

6. С какой целью проводится анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами?

7. Какие данные требуются для проведения количественного анализа состава персонала?

8. Каковы основные критерии для оценки качественного состава персонала предприятия?

9. Что позволяет оценить расчет уровня квалификации персонала?



### Практические задания к теме 3

**Задание 1.** На основании ОКПДТР 016-94 классифицировать примеры по категориям и подкатегориям персонала.

- 1) Экономист.
- 2) Модистка головных уборов.
- 3) Слесарь-сантехник.
- 4) Агент рекламный.
- 5) Учитель.
- 6) Директор зоопарка.
- 7) Специалист по связям с общественностью.
- 8) Менеджер.
- 9) Дворник.
- 10) Водитель.
- 11) Машинист автокомпрессора.
- 12) Экспедитор.

**Задание 2.** Провести количественный анализ состава персонала конкретной организации. Результаты представить в таблице.

Наименование показателя	Период, год					
	2015		2016		2017	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
Среднесписочная численность работников, в т.ч. по категориям:		100		100		100
Рабочие						
Руководители						
Специалисты						
Другие служащие (тех.исполнители)						

**Задание 3. Проанализировать возрастной состав персонала конкретной организации. Результаты представить в таблице.**

Наименование показателя	Период, год					
	2015		2016		2017	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
возраст, лет						
20-24						
25-29						
30-34						
35-39						
40-44						
45-49						
50-54						
55-59						
60-64						
65 лет и старше						

**Задание 4. Проанализировать структуру персонала конкретной организации по половому признаку. Результаты представить в таблице.**

Наименование показателя	Период, год					
	2015		2016		2017	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
Пол						
Мужчин						
Женщин						

**Задание 5. Проанализировать уровень образования персонала конкретной организации. Результаты представить в таблице.**

Уровень образования персонала, чел.	Период, год		
	2015	2016	2017
Высшее (бакалавр,			

специалист, магистр)			
Незаконченное высшее (больше ½ срока обучения)			
Среднее профессиональное образование			
Среднее общее образование			
Неполное среднее образование			
Начальное образование			

**Задание 6. Проанализировать структуру персонала конкретной организации по стажу работы (общий стаж). Результаты представить в таблице.**

Наименование показателя  лет /год	Период, год					
	2015		2016		2017	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
До 16						
16-20						
21-25						
26-30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						



40 и более						
------------	--	--	--	--	--	--

**Задание 7. Проанализировать структуру персонала конкретной организации по стажу работы в данной организации (стабильность коллектива). Результаты представить в таблице.**

Наименование показателя	Период, год					
	2015		2016		2017	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
лет /год						
До 1 года						
1-4						
5-9						
10-14						
15-19						
20-24						
25-29						
30 лет						

**Задание 8. Рассчитать и оценить уровень текучести персонала в конкретной организации.**

**Задание 9. Рассчитать коэффициент совместительства и оценить данный показатель на примере конкретной организации.**

**Задание 10. Оценить показатель квалификации персонала (отдельного работника) предприятия (подразделения). Для этого:**

1. рассчитать показатель квалификации персонала за определенный период,
2. определить критерий, характеризующий конечный результат деятельности предприятия (на ваш выбор),

- 
3. в соответствии с избранным критерием оценить уровень квалификации персонала в рамках подразделения за один период или персонала подразделения за несколько периодов.

---

## ТЕМА 4

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



#### План изучения темы:

1. Проблема классификации методов оценки эффективности УЧР.
2. Комплексные исследования оценки эффективности УЧР:
  - методика Saratoga Institute;
  - сбалансированная система показателей эффективности УЧР.
3. Оценка стоимости человеческого капитала:
  - методика Я. Фитц-Енца;
  - анализ человеческих ресурсов (АЧР, Human Resources Accounting);
  - Мичиганская модель;
  - методика Б. Беккера.
4. Практические методики оценки эффективности УЧР:
  - Управление по целям (Management by objectives);
  - ключевые показатели эффективности (KPI);
  - HR-бенчмаркинг;
  - оценка эффективности обучения (модель Д. Киркпатрика, модель ROI Д. Филиппса);
  - оценка эффективности HR-службы (модель Д. Филиппса, модель Д. Ульриха);

- 
- HR-аудит;
  - HR-служба как центр прибыли;
  - экспертные оценки;
  - внутренние обзоры.
5. Современная аналитика: Big Data в HR

### **1. Проблема классификации методов оценки эффективности УЧР.**

Оценка эффективности управления человеческими ресурсами (УЧР) основывается на представлении о том, что человеческий ресурс является стратегически важным ресурсом организации, который необходимо измерять и развивать.

Главная проблема оценки эффективности УЧР заключается в четкой формализации данной процедуры. Так, исследования Б. Беккера выявили, что только менее 10% фирм используют четко формализованную процедуру оценки эффективности УЧР.

Не существует единого универсального способа оценки эффективности УЧР. Для оценки эффективности УЧР применяются различные методы, исходя из целей оценки, уровней УЧР, определения сфер деятельности организации, возможных для улучшения показателей, сравнения имеющейся практики УЧР с эталонными показателями. В практике оценки эффективности УЧР используются расчетные методы, балльные методы, целевые методы, сравнительные и психологические методы.

*«Не имея возможности что-либо измерить и утверждая, что этого не существует, вы совершаете самоубийство».*

*Роберт Макнамара*

---

## 2. Комплексные исследования оценки эффективности УЧР.

Мировым лидером в области оценки эффективности управления человеческим капиталом является **Saratoga Institute** в США

Институт Саратога, начиная с 1977 года, проводит уникальные комплексные исследования эффективности системы управления человеческими ресурсами с помощью собственно разработанной системы диагностики. Используя данный подход, компании исследуют стоимость найма, оборота сотрудников и главное – ROI человеческого капитала.

Методика Saratoga Institute построена на изучении эталонных показателей эффективности по следующим параметрам:

1. организационная эффективность (учитывающая факторы прибыли, расходов, добавленную стоимость человеческого капитала),
2. структура человеческих ресурсов (предполагающая оценку инвестиций в ЧР, процента расходов на ЧР, уровень текучести персонала),
3. компенсации (в т.ч. супервайзерам и руководителям),
4. льготы,
5. увольнения (как добровольные, так и принудительные, и их уровень),
6. кадровое обеспечение (показывающее уровень внутренних, внешних, а также приобретений из колледжей, расходы на найм персонала),
7. обучение и развитие (демонстрирующее процент сотрудников, прошедших обучение и расходов на обучение, фактор инвестиций в обучение и др.).

Комплексная оценка эффективности УЧР является сложной многофакторной и трудоемкой процедурой. Кроме того, сложности в оценке эффективности УЧР могут быть

---

обусловлены различием в западной и российской терминологии.

### **Сбалансированная система показателей (ССП).**

ССП – это инструмент осуществления стратегии организации; система управления, позволяющая организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия.

Уровни стратегической карты при построении ССП:

- 1) проекция финансов организации (финансовые результаты);
- 2) проекция клиентов (удовлетворенность клиентов, приобретение новых клиентов, доля в целевых сегментах рынка);
- 3) проекция внутренних бизнес-процессов;
- 4) (базовый) – корпоративный план обучения и роста.

Данным проекция соответствуют определенные индикаторы – единые для всей организации показатели:

- **финансовые индикаторы** – совокупные активы, доходы к совокупным активам, доходы на одного сотрудника, доходы от новых продуктов;
- **индикаторы по клиентам** – количество клиентов, доля рынка, средний оборот на одного клиента, индекс лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов;
- **индикаторы процессов** – рост производительности, административные расходы, оборачиваемость складских запасов, время подготовки производства;
- **индикаторы обучения и роста** – текучесть кадров, время на обучение, среднее время отсутствия, ежегодные затраты на обучение одного человека, индекс удовлетворенности сотрудников.

---

Для оценки эффективности управления персоналом используется часть выделенных показателей.

### 3. Оценка стоимости человеческого капитала.

#### Методика Я. Фитц-енца.

Основатель Saratoga Institute **Як Фитц-енц** связывает человеческий капитал с добавленной экономической стоимостью.

$$HEVA = \frac{EVA}{FTE},$$

где **HEVA** – добавленная человеческая экономическая стоимость,

**EVA** – добавленная экономическая стоимость,

**FTE** – эквивалент полной занятости

Добавленная экономическая стоимость – **EVA** – определяется как чистый доход от деятельности после уплаты налогов минус стоимость капитала.

Эквивалент полной занятости – **FTE** – заменяет общее время вложенного труда. Это – основная мера человеческой продуктивности, которая показывает, сколько времени было затрачено на производство конкретной суммы прибыли.

Также в качестве удобного проверенного показателя мониторинга основных расходов на человеческий капитал организации во времени Фитц-енц определяет **Фактор стоимости человеческого капитала (HCCF)**.

Расходы на человеческий капитал состоят из совокупности затрат на зарплату и выплату льгот постоянным сотрудникам, оплаты труда временным работникам, убытков от отсутствия сотрудников и текучести кадров.

**HCCF = Зарплата + Льготы + Временные сотрудники + Отсутствие сотрудников + Текучка.**

---

**Добавленная стоимость человеческого капитала** (Human Capital Value Added, **HCVA**).

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Revenue} - (\text{Expenses} - \text{Pay} - \text{Benefits})}{\text{FTEs}}$$

Где **HCVA** – добавленная стоимость человеческого капитала,

Revenue – прибыль,

Expenses – расходы,

Pay – зарплаты,

Benefits – льготы,

FTEs –эквивалент полной занятости.

**Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал** (Human Capital Return on Investment, **HC ROI**) определяется = (Прибыль – (Расходы – Зарплаты – Льготы)] / (Зарплаты + Льготы), или

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Revenue} - (\text{Expenses} - \text{Pay} - \text{Benefits})}{\text{Pay} + \text{Benefits}}$$

**Рыночная стоимость человеческого капитала** (Human Capital Market Value, **HCMV**) определяется как отношение разницы между рыночной и балансовой стоимостью к эквиваленту полной занятости.

$$\text{HCMV} = \frac{(\text{Market value} - \text{Book value})}{\text{FTE}},$$



---

Рыночная стоимость человеческого капитала = (Рыночная стоимость — Балансовая стоимость) / Эквивалент полной занятости.

### **Анализ человеческих ресурсов (Human Resources Accounting), АЧР.**

Концепцию АЧР предложили в начале 60-х гг. XX века Р. Германсон и Эрик Флэмхольц. Это – одна из первых известных попыток применить теорию человеческого капитала на корпоративном уровне. Она основана на применении затратного метода. В рамках АЧР персонал рассматривается как актив и главная ценность организации. Стоимость человеческого капитала определяется через уровень его сохранности.

Э. Флэмхольц определил 3 основные задачи АЧР:

- 1) предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- 2) обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- 3) заставить руководителей думать о людях, скорее, как об активах, которые следует оптимизировать, а не как о затратах, которые следует минимизировать.



**АЧР** – способ оценки персонала как важного ресурса организации, в применении которого скрыты значительные резервы, использование которых можно охарактеризовать с помощью оценки экономической эффективности.

АЧР предполагает сбор данных, измерение изменений и улучшение данных активов в соответствии с принятыми бухгалтерскими принципами. Измеряется ценность и стоимость

изменений параметров, которые оказывают существенное влияние на бизнес, но не отражаются в обычном бухгалтерском учете. В частности, измеряются массовые увольнения сотрудников.

Выявленная и измеренная в процессе АЧР информация предоставляется лицам, принимающим управленческие решения в организации.

Обобщая опыт передовых компаний в области УЧР, отечественный исследователь И.Н. Краковская предлагает следующую классификацию методов оценки стоимости человеческого капитала компании.

**Таблица 19. Классификация методов оценки стоимости человеческого капитала компании.**

<b>Методы оценки стоимости ЧК</b>			
<b>Оценка по издержкам</b>	<b>Оценка по результатам</b>		<b>Рыночная оценка</b>
Метод расчета прямых затрат на персонал	Метод оценки индивидуальной стоимости работника		Сравнительный метод
Метод оценки первоначальных и восстановительных издержек	Методы оценки стоимости ЧК на основе испытаний в среде бизнеса		Финансовый метод (оценка превышения рыночной стоимости компании над балансовой стоимостью ее активов)
	По фактическим результатам (на основе	На основе испытаний по системе деловых	

	реальных бизнес-испытаний)	учений по менеджменту, экономике и маркетингу	
Метод оценки конкурентной стоимости ЧК			
Метод оценки перспективной стоимости ЧК			

Рассмотрим наиболее распространенные методы оценки стоимости ЧР.

**Анализ издержек** – один из распространенных подходов к измерению стоимости ЧР.

В стоимость ЧР входит не только цена их, но и их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду. В общем смысле издержки – то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой.

Издержки включают:

*затратную* составляющую – потребленная часть издержек) и

*активную* составляющую – то, что способно принести будущую пользу – доход.

При анализе ЧР часто используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

<b>Первоначальные издержки</b>	<b>Восстановительные издержки</b>
Затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.	(издержки замещения) – сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас

	работника на другого, способного выполнять те же функции.
--	---

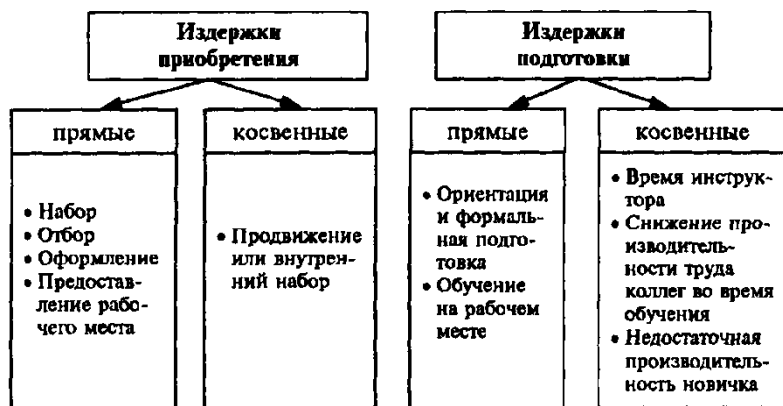


Рис. 3. Структура первоначальных издержек на персонал

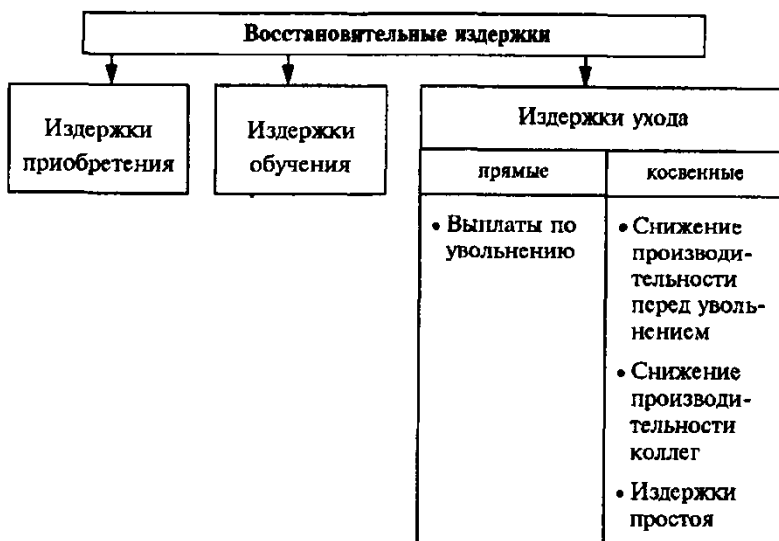


Рис. 4. Структура восстановительных издержек на персонал

---

Модель индивидуальной стоимости работника основана на условной и реализуемой стоимости (**Мичиганская модель Р. Германсона, Э. Флэмхольца и др.**)

Индивидуальную ценность работника определяет объем услуг, который он, работая в данной организации, предоставит или реализует. Это определяет ожидаемую условную стоимость работника (**УС**).

Кроме того, на индивидуальную ценность влияет и то, останется ли сотрудник работать в данной организации и именно здесь он реализует свой потенциал. Т.е. УС включает потенциальный доход, который работник может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь проработает в ней.

Ценность работника определяет ожидаемую реализуемую стоимость (**РС**). Но данный показатель определяют с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени. Т.е. РС состоит из УС и вероятности продолжения работы сотрудника в организации, которая выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника. Расчет таков:

$$PC = УС \times P(O);$$

$$P(T) = 1 - P(O);$$

$$AИТ = УС - РС = РС \times P(T),$$

где **УС** – ожидаемые условная стоимость;

**РС** — ожидаемая реализуемая стоимость;

**P (O)** — вероятность того, что работник останется работать в организации некоторое время;

**P (T)** — вероятность его ухода из организации или показатель текучести;

**АИТ** — альтернативные издержки текучести.

---

Таким образом, стоимость человеческих ресурсов определяется как вероятностная величина. Т.е. для организации это может означать, что не всегда работник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен компании. И менеджер по персоналу, который стремится оптимизировать стоимость человеческих ресурсов, должен предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью, а не просто наиболее способного.

Кроме того, стоимость человеческих ресурсов зависит от степени их удовлетворенности. Следовательно, удовлетворенность ЧР должна также измеряться и результаты измерений должны доводиться до руководства организации.

### **Модель Гэри Беккера**

Модель Г. Беккера предполагает, что человек представляет собой комбинацию одной единицы простого труда и известного количества воплощенного в нем человеческого капитала.

Оценка человеческого капитала производится по следующей формуле:

$$Va = \sum (B-C) \cdot (1+i)^{-t} \quad (t=a, \dots, n),$$

где  $Va$  — оценка человеческого капитала работника в возрасте  $a$ ;

$B$  — общая заработная плата;

$C$  — часть заработной платы, приходящаяся на труд;

$t$  — возраст, в котором заканчивается активная трудовая деятельность человека;

$i$  — процентная ставка.

Единую **формулу для расчета доходов владельцев как человеческого капитала, так и физического капитала (собственности)** Г. Беккер разработал с Б. Чисуик.

---

Общий заработок любого лица, после того как он закончил инвестирование в человеческий капитал, равен сумме доходов на эти инвестиции и заработков от его первоначального человеческого капитала.

$$E_i = X_i + \sum_{j=1, \dots, m} r_{ij} * C_{ij},$$

где  $E_i$  — доход (заработок) определенного лица;

$X_i$  — эффект от первоначального капитала этого лица;

$j$  — определенные инвестиции;

$r_{ij}$  — норма дохода этого лица на его инвестиции;

$C_{ij}$  — стоимость этих инвестиций.

#### 4. Практические методик оценки эффективности УЧР.

##### **Управление по целям** (*Management by Objectives, MBO*).

Понятие «управление по целям» ввел Питер Фердинанд Друкер в 1954 году.

Для выполнения работы и собственного развития руководители вместе с подчиненными устанавливают цели и оценивают успех в их достижении. В процессе применения данного метода решаются индивидуальные, групповые и организационные цели.

В начале перед каждым структурным подразделением, как и перед сотрудником, ставятся цели, которые определяются общими целями организации. Т.е. цели разрабатываются по принципу «сверху – вниз»:

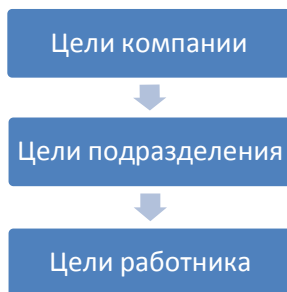


Рис. 5. Структура целей компании

Каждая цель разбивается на 3-4 задачи. Оценка их достижения оценивается по ключевым показателям эффективности (KPI).



**Управление по целям** – способ оценки эффективности УЧР, позволяющий оценить коэффициент результативности менеджера, показывающий степень достижения целей, поставленных в соответствии с принципом SMART.

Примерами показателей для формирования целей могут быть:

- количество постоянных клиентов,
- клиентская база за определенный период,
- уровень доходов,
- уровень расходов,
- дебиторская задолженность и др.

Цели должны быть сформулированы в соответствии с принципом **SMART**:

- **Specific** — специфичными для организации, подразделения, сотрудника;
- **Measurable** — измеримыми;
- **Achievable** — достижимыми, реалистичными;
- **Result-oriented** — ориентированными на результат;
- **Time-based** — основанными на установлении четких сроков.

Выполнение поставленных целей оценивается с использованием коэффициента результативности.

**Коэффициент результативности** определяется в процентах и показывает степень достижения сотрудником поставленных организацией целей на данном рабочем месте.



---

Для каждой цели устанавливается **плановое значение** – величина, принимаемая за стандарт при оценке показателя.

Чтобы рассчитать плановые значения, необходимо использовать статистические данные организации, структурного подразделения или сотрудника за предыдущие периоды деятельности.

Далее производится оценка достижения целей по ключевым показателям эффективности (KPI). Для этого сравниваются плановые и фактические значения показателей. Полученные значения по 3-5 избранным показателям суммируются и дают коэффициент результативности менеджера по определенному направлению деятельности.

Например, коэффициент результативности менеджера по работе с клиентами (интегральный коэффициент MBO) – 93,3%.

### **Метод KPI – ключевые показатели эффективности**

(KPI — от англ, key performance indicator)

как инструмент «Управления по целям»

Термин «ключевые показатели эффективности» ввели Д. Нортони Р. Каплан.



**KPI** – система оценки персонала, позволяющая измерить эффективность сотрудников фирмы в их способности достижения стратегических и тактических целей.

Система показателей KPI предполагает, что показатели работы каждого сотрудника привязывают к KPI всей компании (например, к прибыли, рентабельности, капитализации).

Показатели KPI:

- должны быть четко сформулированы,
- должны быть легко измеримы,
- должны быть ограничены количественно, как правило, до 3-5 персональных, для подразделения – не более 10-15 (М.М. Панов),

- 
- определяют размер бонусов сотрудника и влияют т.о. на его зарплату,
  - закрепляют ответственность сотрудника за определенный вид / участок работы,
  - показывают вклад в достижение всей компании.

Показатели, характеризующие эффективность KPI (А. Клочков):

- **Адресная принадлежность.** Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным индивидуумом или группой из сферы бизнеса, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности).

- **Правильная ориентация.** Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития.

- **Достижимость.** Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но в то же время вероятность ее достижения должна быть не менее **70 – 80%**.

- **Открытость к действиям.** Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.

- **Обеспечение прогнозирования.** Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.

- **Ограниченность.** Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на достижении нескольких высокоприоритетных задач, а не рассеивать их на слишком многие предметы.

- **Легкость восприятия.** Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

■ **Сбалансированность и взаимосвязанность.** KPI должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом.

■ **Инициирование изменений.** Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании.

■ **Простота измерения.** Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс.

■ **Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами.** Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая KPI с учетом мотиваторов определенного сотрудника.

■ **Релевантность.** Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».

■ **Сопоставимость.** Показатели также должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях. Например, нельзя сравнивать значения такого показателя, как средний чек (KPI – отношение среднедневной выручки к количеству чеков за день), для магазинов одного формата, но расположенных в областном центре и «в глубинке».

■ **Разумность.** Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа.

*«Золотое правило KPI»: 10/80/10 означает, что компания должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности.*

Для расчета KPI предприятие с учетом собственных целей самостоятельно

- разрабатывает (определяет) перечень KPI,
- вес каждого показателя,
- определяет веса (разброс коэффициента).

**Таблица 20. Соответствие целей компании и KPI**

Цель компании	Пример ключевого показателя	Система измерения
Обеспечить план продаж продукта размером 500 000 в месяц	План продаж	Фактическая сумма продаж / плановая сумма продаж
Увеличение числа клиентов на 10% в регионе N	Число клиентов в базе данных компании	Фактическое число клиентов / плановое число клиентов

Этапы разработки системы KPI (Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова):

- 1) **Формирование целей.** При разработке системы KPI конкретной организации необходимо исходить из ее бизнес-целей и потребностей топ-менеджеров в информации, которая обеспечивала бы принятие управленческих решений.
- 2) **Определение критических факторов успеха** (направления показателей), их взаимовлияние, причинно-следственные связи. Следует определить направления деятельности и области, критичные с точки зрения достижения стратегических целей компании, т. е. критические факторы

---

успеха; выявить, как влияет выполнение тех или иных задач на реализацию общей цели и каковы взаимосвязи между ними.

3. **Разработать перечень конкретных KPI.** В результате проведения встреч с руководителями функциональных направлений формируется план разработки KPI для позиций каждого направления.

4. **Аудит системы KPI.** По окончании работы в подразделениях собираются все разработанные KPI и сводятся в единый список. Рабочая группа, состоящая из руководителей ключевых подразделений и топ-менеджмента, проводит аудит полученных KPI на предмет соответствия стратегическим целям и согласованности между собой.

5. **Определение измерителей KPI.** Анализ возможностей информационных систем, существующих в организации, по предоставлению необходимой информации, точности измерения и расчетов показателей позволяет сделать вывод о необходимости модификаций в информационной системе, использовании показателей-заменителей, коррелирующих с искомой величиной.

6. **Разработка и согласование, с руководством программы по достижению целей.** Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью.

7. **Интеграция системы KPI в систему управления и ее внедрение.** Система KPI должна быть интегрирована во все основные управленческие процессы: планово-бюджетную систему, управленческую отчетность, планирование, контроллинг, оплату труда и т. д. На этом этапе мотивация сотрудников увязывается с выполнением задач, предусмотренных данной системой.

8. **Регулярный пересмотр KPI.** Чтобы гарантировать, что KPI непрерывно способствуют повышению результативности деятельности компании, их необходимо регулярно



Объем продаж (у. е.)	40%	100	200	250	280	112,00%	450,00
Средний доход от одного клиента (у. е.)	20%	10	12	15	13	86,70%	22,50
Количество отметок «Понравилось обслуживание» (шт.)	20%	15	20	25	30	120,00%	75,00
Доля просроченной дебиторской задолженности (%)	20%	16	13	10	10	100,00%	20,00
Итоговый КРІ							106,10%

Т.е. менеджер заслуживает премии, т.к. перевыполнил целевое значение на 6%.

**Метод HR-Benchmarking (бенчмаркинг)** позволяет исследовать ключевые показатели эффективности УЧР.

Базовыми показателями **HR-Benchmarking** являются:

- затраты на оплату труда,
- затраты на обучение сотрудников,
- численность службы управления персоналом,

- 
- текучесть кадров,
  - срок заполнения вакансии и т.д.



**HR-Benchmarking** – метод, при использовании которого показатели деятельности предприятия по управлению трудовыми ресурсами сравниваются с аналогичными данными других компаний на рынке.

Необходимые данные о качественных и количественных показателях в компаниях – участниках ассоциации (социальных партнерах) запрашивают эксперты. Для этого специально создается проектная команда. В результате обработки данных предприятие получает статистику, где собственные показатели деятельности в сфере HR можно сравнить с показателями других компаний.

**Этапы HR-Benchmarking:**

- 1) формирование проектной команды экспертов;
- 2) сбор и анализ информации: запрос экспертами документов в компаниях, участвующих в исследовании, проведение конфиденциального опроса сотрудников о работе HR-службы;
- 3) сравнение показателей деятельности HR-служб разных компаний с полученными обобщенными показателями, выявление проблемных зон в системе УЧР.

Данный метод предполагает прозрачность (открытость, достоверность) информации о деятельности организации. Основным его недостатком является высокая стоимость: стоимость участия в проекте в Европе стоит каждой компании доходит до 10 000 €.

**Оценка эффективности обучения**

**4-х уровневая модель оценки эффективности обучения**  
**Киркпатрика.**



---

Дональд Киркпатрик, профессор университета штата Висконсин (США), в 1959 году впервые предложил 4-х уровневую модель оценки, ставшую популярной после издания в 1994 году работы «*Evaluating Training Programs*».

1. Уровень: обратная связь, реакция на обучение: насколько понравился и/ или не понравился учебный процесс. Определяется методом анкетирования. При этом вопросы нацелены на оценку таких показателей, как качество проведения семинара (уровень преподавания), уровень методического обеспечения, достижение целей обучения с точки зрения участников.

2. Уровень: обучение, степень усвоения знаний и навыков. Данный уровень позволяет оценить объективные результаты обучения. Оценивается степень усвоения новых знаний и навыков.

3. Уровень: поведение. Что изменяется в рабочем поведении в результате обучения? Выявляется путем наблюдения либо анкетирования коллег и клиентов, контактирующих с обученным сотрудником. Оценивается применение приобретенных знаний и навыков при выполнении должностных обязанностей.

4. Уровень: бизнес-результаты компании. Выявляется их связь с проведенным обучением: каковы материальные результаты обучения в форме снижения затрат, увеличения выпуска продукции, повышения качества и т.д.

**Джек Филипс**, американский специалист в области Human Resources Management, дополнил модель Киркпатрика 5-ым уровнем оценки.

Он разработал модель **ROI**, которая дополняет метод Киркпатрика – переводит результаты оценки 4 уровня в материальный эквивалент. Полученная сумма прибыли сравнивается с затратами на программу обучения.

**Метод оценки отдачи инвестиций в персонал** основан на показателе **ROI** (Return of investment – отдача инвестиций).

---

Данный метод оценки применяется в различных сферах бизнеса, в том числе в HR. В США данную методологию, начиная с 1992 года, продвигает ROI Institute.

Изначально в сфере HR метод ROI был предназначен для оценки возврата на капитал, вложенный в обучение. Данный инструмент позволяет определить разницу между прибылью, полученной «на выходе» от внедрения программы обучения, и затратами «на входе».

Для оценки ROI рекомендуется следующее.

1. Изолировать эффекты обучения от иных факторов, которые влияют на результат.

2. Перевести результаты в материальные ценности.

Для этого Филипс рекомендует разделить результаты обучения на 2 категории: «hard» и «soft».

1) Категория «**hard**» содержит объективную, измеримую информацию, которая может быть без труда переведена в материальный эквивалент.

Данная категория включает:

- получаемый на выходе продукт, который измеряется решенными задачами, выполненными проектами и т. д.);

- качество, измеряемое количеством брака, переделок и т.д.;

- время, измеряемое временем вынужденного простоя, количеством переработок сотрудников, в срок завершёнными проектами и т.д.;

- и затраты.

2) В категорию «**soft**» входят, к примеру,

- рабочие привычки (опоздания, отсутствие на рабочем месте);

- рабочая атмосфера (конфликты, удовлетворенность работой);

- отношения (лояльность, восприятие);

- инициатива (высказывание новых идей, количество предложений сотрудника).

3. Рассчитать общую сумму затрат на обучение.

4. Сравнить денежный эквивалент полученных выгод с затратами.
5. Представить как дополнительные, неперебиваемые в деньги нематериальные выгоды, полученные от программы. Они могут служить подтверждением успешности данной программы.

Коэффициент ROI выражает процентное соотношение чистой прибыли от программы к сумме затрат

(ROI = прибыль — затраты/затраты × 100%).

Для адекватной оценки эффекта от реализованной программы важно на этапе разработки определить релевантные показатели:

- объем продаж,
- прибыль,
- производительность труда по отдельным операциям.

Данные показатели измеряются до и после обучения.

Зафиксированные изменения переводятся в денежное выражение и суммируются. Определяются затраты на обучение.

Кроме того, при подсчете необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением – транспортные, командировочные расходы, а также недополученную прибыль из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах, затраты на замещение сотрудника и т.д.

ROI рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{D - Z}{Z} \times 100\%,$$

где **ROI** – отдача инвестиций, в процентах,

**D**– прирост доходов после реализации проекта,

**Z** – прямые и косвенные затраты на реализацию проекта.

Отечественные экономисты Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова оценивают значение ROI следующим образом.

Показатель  $ROI = 20\%$  — стандартный для «спокойных» компаний с устойчивым положением на рынке. Если  $20\% < ROI < 150\%$ , то проект удачный и результативный. «Агрессивные» предприятия должны ориентироваться на  $ROI$  около 150-200%. Однако, по оценке специалистов HR-Portal, расчет с помощью только данной формулы позволяет увидеть, каким образом происходит оценка производительности. Данный способ еще называют понятием «Ложный ROI».

*Компания потратила на обучение 110000 \$. Для определения улучшений в работе службы техподдержки использовались наблюдения супервизоров и запись абонентских звонков. Через 2 мес. количество жалоб от клиентов уменьшилось. Для определения ROI необходимо выяснить, какие финансовые потери мог бы нести колл-центр из-за этих жалоб. Недавнее правительственное исследование показало, что разрешение и обработка типичной жалобы от клиентов обходится в 595 \$. В колл-центре количество жалоб сократилось на 30 в месяц. Т.е. благодаря обучающим мероприятиям компания сэкономила 17 850 \$. За год компания сможет сократить расходы на 214 200 \$.*

$$ROI = (21200\$ - 110\$) / 110\$ = 0.947 \times 100 = 95\%$$

получено. Данные процедуры будут отражать «Ложный ROI».

К оценке ROI необходим комплексный подход, требующий обязательно учитывать следующие факторы:

- причинно-следственное влияние.
- финансовая выгода.
- устойчивость результатов.
- цена решения.

*Чтобы получить удовольствие от подаренных шоколадных конфет, недостаточно только рассматривать красивую коробку или просто съесть лакомство. Для полного наслаждения шоколадом*

---

Для анализа причинно-следственного влияния можно использовать следующие практические методы:

- анализ тенденций.
- работа контрольной группы.
- проверенные оценки.

*Эксперимент в компании Mountain Media показал, что количество жалоб в «экспериментальных» колл-центрах за месяц уменьшилось на 30. Тогда как в «контрольном» центре – только на 10.*

*Т.е. 1) существуют и факторы, которые не связаны с применением решения, но приводят к снижению жалоб; 2) такие факторы присутствовали и в колл-центрах, в которых проводилось обучение. Качественный анализ ROI показал: благодаря внедренным решениям количество жалоб снизилось не на 30, а на 20 в месяц.*

Кроме того, для оценки ROI имеет значение и период, в течение которого сохраняется достигнутый результат. Не следует распространять результат автоматически на год вперед, поскольку такая практика может не учесть возможные изменения.

*Ценность, которую несут подаренные шоколадные конфеты, намного выше, чем их цена, так как необходимо учитывать и время, потраченное на выбор подарка, и создание особой обстановки, в которой дарили конфеты.*

Кроме оценки возврата расходов на обучение ROI можно применять и для оценки возврата и по другим направлениям деятельности в сфере УЧР.

Метод ROI обладает рядом достоинств. Руководителям организаций он позволяет:

- 
- оценить финансовую эффективность инвестиций в персонал;
  - получить надежный инструмент определения результативности мероприятий по работе с персоналом;
  - сделать измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат компании.

Используя данный метод, менеджеры по персоналу могут:

- в денежном выражении оценить эффективность HR-мероприятий;
- результаты работы представить руководителю на языке цифр, принятом в бизнесе;
- получить инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ.

Однако метод расчета ROI имеет свои ограничения. Это достаточно трудоемкий способ оценки, его использование связано с некоторыми затруднениями при расчете затрат, а от их точности которых зависит достоверность полученных результатов.

Не всегда оказывается возможно адекватно подсчитать как доход от тех или иных программ, так и затраты на мероприятия. Это обусловлено тем, что влияние всех факторов – как внешних, так и внутренних – рыночных и организационных – учитывается не всегда. Кроме того, данные факторы не всегда можно оценить количественно достаточно точно.

Учитывая существующие сложности в механизме ROI для оценки результативности УЧР, данный метод рекомендуется применять комплексно, наряду с другими измерителями.

### ***Оценка эффективности HR-службы***

#### ***Комплексная методика Дж.Филлипса.***

Джек Филлипс разработал комплексную методику подсчета возврата инвестиций в HR-службу. Данную методику достаточно часто применяют в западных компаниях.

---

5 формул определения эффективности HR-службы Филлипса таковы.

1. Оценка инвестиций в службу по работе с персоналом = расходы службы персонала / операционные расходы.
2. Оценка инвестиций в службу по работе с персоналом = расходы службы персонала / количество работников.
3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.
4. Показатель удовлетворенности = число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Для определения данного показателя используют метод анкетирования или опроса.
5. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению ряда экспертов, отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными. К примеру, показатель № 5 в российских компаниях сложно рассчитать, т.к. подобная статистика почти не ведется. Методики Филлипса успешно работают в тех фирмах, где менеджмент ЧР осуществляется регулярно.

### ***Модель Дэйва Ульриха.***

Американский специалист в области УЧР, профессор бизнес-школы Мичиганского университета Дейв Ульрих в опубликованной в 1997 г. работе «Human Resource Champions» предложил 5 способов измерения эффективности HR-службы. Его методики достаточно популярны на Западе.

Основные направления измерения результатов HR:

1. **Показатель продуктивности / производительности (на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты).**

Данный показатель используется для оценки развивающихся процедур. К примеру, сотрудник компании

---

после обучения на курсах, работает продуктивнее в несколько раз. Следовательно, его обучение было эффективным.

Однако, на практике достаточно сложно выделить результативность именно после обучения, тогда как на производительность труда могли повлиять и иные внешние и внутренние для организации факторы.

## **2. Показатели измерения процессов (скорость прохождения бизнес-процедуры, технологического процесса).**

Данный показатель является разновидностью бенчмаркинга: прохождение различных процедур или технологического цикла сравнивается с аналогичными показателями в других компаниях. Сравнение скорости бизнес-процессов осуществляется до и после нововведений. Следовательно, данная процедура имеет те же сложности, что и бенчмаркинг. Кроме того, измерению скорости бизнес-процессов должно предшествовать их детальное описание (четкая формализация). Подобное достаточно редко встречается в практике отечественных организаций.

## **3. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив** представляет аналог ROI.

## **4. Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе.**

Для оценки данных параметров применяется анкетирование, тестирование или интервью. Несмотря на то, что результаты такой оценки могут быть весьма показательными, причины изменений в динамике в разные периоды оценить достаточно сложно.

## **5. «Организационные возможности»** – скорость циклов, способность к обучению, прозрачность.

По мнению Ульриха, HR-служба должна управлять изменениями в организациях: с одной стороны, менеджерам по персоналу следует сдерживать агрессивных управленцев, «раскрывать» закрытых, с другой стороны – в условиях изменений постоянно развивать персонал.



---

### **HR-аудит.**

**HR-аудит** предполагает комплексную оценку деятельности HR-службы, которую как, правило, проводят внешние консультанты.



**HR-аудит** – инструмент измерения эффективности УЧР, главной целью которого является выявление сильных и слабых сторон HR-службы, разработка на их основе рекомендаций по изменению бизнес-процессов в сфере ЧР с максимальным результатом за минимальный срок.

Применение данного метода строится как:

- оценка персонала. Это предполагает оценку качества выполнения работы, профессионального и личного соответствия сотрудников требованиям компании;
- оценка HR-процессов на предмет их соответствия целям организации и имеющимся ресурсам;
- оценка кадровых процедур: их соответствие трудовому законодательству.

В силу того, что HR-аудит проводят внешние консультанты, это делает оценку, с одной стороны, объективной, с другой – высоко затратной.

Методы оценки, используемые в HR-аудите:

- интервьюирование и анкетирование первых лиц компании, руководителя HR-службы, ключевых специалистов;
- анализ документов (положений о компании и подразделениях, всевозможных регламентов, описывающих работу с персоналом, инструкций);
- анализ текучести кадров и т. д.

Результатом HR-аудита являются рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом, которые консультанты предоставляют руководству.

---

### ***HR-служба как центр прибыли.***

Данный метод предполагает, что HR-служба оказывает услуги другим подразделениям компании за определенное вознаграждение. Стоимость оказываемых услуг может либо соответствовать рыночным ценам на подобные услуги, либо – или быть ниже.

При таком подходе HR-служба выступает в роли подразделения, которое может приноситься доход. Эффективность деятельности в данном случае оценивается по полученной прибыли, на общей основе с другими бизнес-подразделениями. Однако данный метод не позволяет оценить эффективность технологий управления человеческими ресурсами.

**Метод экспертной оценки.** Данный метод возможно использовать силами собственной организации, не привлекая внешних консультантов. Экспертная оценка предполагает использование мнения специалистов при оценке явлений, процессов, величин, которые не поддаются непосредственному измерению.

Варианты экспертных процедур: метод штурма, метод Делфи, метод парных сравнений, теория игр, многокритериальная экспертиза и др.

Анкета может включать вопросы, позволяющие выявить мнение руководителей о работе менеджеров по персоналу, удовлетворенность сотрудников работой HR-службы, профессионализм организации мероприятий и пр.

Данная процедура может проходить как регулярно, так и ситуативно. Результат внедрения данного метода оформляется в виде рейтинга или балльной оценки. Это – субъективный способ оценки, в этом и заключается его минус.

### **Внутренние обзоры.**

Данный метод позволяет изучить настроения сотрудников и связать их с успешностью организации. Исследователи

---

выявили, что существует определенная взаимосвязь между отношением к компании сотрудников и финансовой успешностью компании. Позитивное настроение сотрудников к компании оценивается как заслуга HR-подразделения.

Внутренние обзоры проводятся в форме анкетирования, опроса, неформальной беседы. Отношение сотрудников к организации сравнивается до и после проведения мероприятия (обучения, внедрения тимбилдинга по сплочению коллектива и т.д.).

## 5. Современная аналитика: Big Data в HR

Big Data – «большие данные» – постепенно завоевывают позиции в HR, позволяя сократить издержки компании. Чем больше доступных данных, тем точнее показатели и модели.

Билл Фрэнкс, ведущий аналитик компании Teradata – мирового поставщика решений в области бизнес-консалтинга и технологий обработки и анализа данных, облачных технологий и гибридных продуктов, считает, что не существует однозначного определения понятия «большие данные».

Термин «большие данные» характеризует не только их объем. Согласно Б. Фрэнксу, большие данные характеризуются возросшей скоростью их передачи, сложностью и разнообразием по сравнению с источниками данных прошлого.

Считается, что термин «большие данные» был введен в 2008 году редактором журнала «Nature» Клиффордом Линчем при характеристике взрывного роста мировых объемов информации.

Компания Rusbase, независимое издание на рынке бизнес-медиа, специализирующаяся на новых технологиях и их применении, определяет большие данные так (<https://rb.ru/howto/chto-takoe-big-data/>).



---

**Bigdata** – это различные инструменты, подходы и методы обработки как структурированных, так и неструктурированных данных, которые невозможно обработать традиционными инструментами и которые можно использовать для конкретных задач и целей.

К неструктурированным данным относится информация, не имеющая заранее определённой структуры или не организованная в определённом порядке.

Big Data начинаются с обработки комбинированной информации различных форматов структурированного и неструктурированного характера (от ежемесячных бухгалтерских учётов, заканчивая показателями данных, полученных с камер наблюдения).

В 2001 году Meta Group выработала следующие характеристики Big Data – «Три V»:

1. **Volume** — величина физического объёма.
2. **Velocity** — скорость прироста и необходимости быстрой обработки данных для получения результатов.
3. **Variety** — возможность одновременно обрабатывать различные типы данных.

Специалисты оценивают, что к категории Big Data относится большинство потоков данных свыше 100 Гб в день (<https://www.osp.ru/cio/2015/02/13045055/>).

### **3 основных источника Big Data:**

- 1) Интернет (соцсети, форумы, блоги, СМИ и другие сайты);
- 2) Корпоративные архивы документов;
- 3) Показания датчиков, приборов и других устройств.

### **Характеристика наиболее важных свойств «больших данных» (Б. Фрэнкс):**

1. большие данные часто автоматически генерируются машиной без участия человека. К примеру, встроенный в

---

двигатель датчик генерирует данные, даже если никто его об этом не просит.

2. Большие данные обычно соотносятся с совершенно новыми источниками данных. В частности, сбор данных о поведении потребителей в процессе совершения транзакции предоставляет принципиально новую информацию.

3. Многие источники больших данных изначально не замыслились как дружественные к пользователю. Зачастую с текстовыми потоками социальных медиа работать достаточно сложно в силу несоблюдения пользователями правил грамматики, синтаксиса или лексических норм.

4. Потоки больших данных далеко не всегда представляют собой особую ценность, более того, они могут быть бесполезными, выполняя роль информационного хлама. Это объясняется тем, что объем носителя, в отличие от традиционных данных, не ограничен.

Для внедрения Big Data необходимо установить специализированный софт на компьютеры специалистов HR-службы. Это потребует инвестиций.

Однако специалисты считают (<https://rb.ru/opinion/pravda-ili-mif>), что эти затраты:

- 1) достаточно быстро принесут результат,
- 2) не сопоставимы с расходами, которые компании сегодня вынуждены тратить на найм персонала.

При этом нужно понимать, что статьи расходов для каждой компании будут разными, так как стоимость программного обеспечения на рынке Big Data варьируется в зависимости от отрасли, в которой работает компания, объема обрабатываемой информации, количества задействованных серверов и выбранной конфигурации. Если данных много, как и серверов, то стоимость будет заметно выше.

Так, расценки платформ по внедрению Big Data начинаются с 1500\$ в месяц, их стоимость может достигать до нескольких миллионов (учитывая затраты на интеграторы и IT-

---

специалистов, которые помогают развернуть и наладить систему хранения данных в компании).

Между тем, в разных учреждениях США на нового сотрудника в среднем уходит около \$4000. Если в сфере услуг найм специалиста (стоимость размещения вакансии, работы HR-специалиста, его помощника, сотрудников, которые также принимают участие в интервью, составление различные тестовых заданий, а также другие сопутствующие найму тесты и процедуры) компании обходится примерно в 1000\$, в промышленном производстве – начинается от 5000\$.

**Основные направления Big Data в HR** (Никита Рогозин, исполнительный директор системы контроля действий сотрудников «Стахановец»).

1. Big Data подходит для определения подходящих методов подбора персонала.

Так, согласно исследованиям Google, способность кандидата решать сложные задачи не влияет на его дальнейшую эффективность. Благодаря внедрению больших данных Google получил рецепт идеального менеджера, сократил количество собеседований с успешными кандидатами с 10 до 5. А это позволило компании сэкономить как время, так и миллионы долларов, которые бы были потрачены на оплату деятельности рекрутеров.

2. Использование Big Data в анализе задач компании.

Это позволит определить набор навыков, которые в перспективе потребуются от сотрудников, с учетом этого составить план обучения имеющихся ЧР вместо подбора новых.

В частности, применение больших данных помогло выявить, что специалистов с бухгалтерскими сертификатами АССА особенно сложно найти в Лондоне, а потому компаниям быстрее и выгоднее организовать дополнительное обучение своих работников, нежели искать новых сертифицированных сотрудников.

3. Создание модели компетенции.

---

Исследование компетенций сотрудников служит основой для их развития и продвижения в карьере. Для организации это означает получение эффективных работников на разных направлениях деятельности.

Так, крупная энергетическая компания выяснила, что нацеленность на результат гораздо важнее, чем технические навыки или опыт работы сотрудника. Это помогло правильно нанять новых сотрудников и увеличить выручку.

4. Анализ карты дня работника, позволяющий:

- сократить испытательный срок и раньше принять решение о трудоустройстве,
- увеличить продуктивность работающих сотрудников,
- выявив причины успеха одних и неудач других, повсеместно распространить лучшие методики.

В частности, удалось выяснить, что самый эффективный менеджер отдела продаж делал звонок в течение 15 минут после отправки письма, в то время как его менее успешные коллеги перезванивали клиентам в течение часа.

Hr-portal.ru представил пример исследования технологии Big Data.

С помощью технологии Big Data в 2017 году специалисты американского Научно-исследовательского института ADP Research Institute® (ADP RI – одного из крупнейших в мире поставщиков кадровых услуг, обслуживающего более чем 700 000 клиентов в 113 странах мира) описали общую структуру оборота рабочей силы в США, установили контрольные показатели текучести персонала по отраслям и разработали аналитическую модель добровольной текучести персонала.

В результате анализа ежемесячных анонимных данных по заработной плате в компаниях с численностью персонала более 25 человек за 2 года (с января 2015 года по декабрь 2016 года) была составлена выборка из 41 000 компаний и 12,5 млн. сотрудников. Далее из нее отобрали 1900 компаний с общей численностью персонала около 7 миллионов человек.

---

В результате исследования было выявлено следующее.

Среднемесячный оборот рабочей силы по всем отраслям составляет примерно 5%. Но его значение меняется в зависимости от месяца: самый низкий уровень отмечен в марте, самый высокий – в сентябре.

Кроме того, было установлено, что в каждой отрасли от 60 до 70% оборота рабочей силы обусловлено добровольным (по собственному желанию) увольнением сотрудников из организаций. Также были определены около 40 факторов, побуждающих работников к увольнению – факторы добровольной текучести персонала, объединенные по 4 показателям.



Рис. 6. Группы категорий добровольной текучести персонала

По всем отраслям наиболее важными факторами добровольной текучести персонала явились:

- 1) уровень вознаграждения и продвижение по службе,
- 2) объем сверхурочной работы и ее оплата,
- 3) время на поездку на работу и с работы,



---

#### 4) опыт и стаж работы.

Было выявлено влияние демографии на поведение персонала. Миллениалы (сотрудники, родившиеся между 1980-м (1985-м в России) и 2000 годом) более склонны к перемене рабочих мест и в большей степени озабочены вопросом достижения баланса между работой и личной жизнью. Поэтому изменение режима рабочего времени и/или обременительная сверхурочная работа могут повлиять на поведение этих сотрудников значительно, чем на поведение более старших коллег.

Факторами текучести также могут выступать межличностные конфликты сотрудников с руководством и/или коллегами, а также несоответствие сотрудников корпоративной культуре организации. Следствием этих факторов по данным Forbes является высокая добровольная текучесть персонала в первые 30-90 дней работы.

Также распространенным фактором добровольной текучести персонала явилось изменение жизненных обстоятельств работников. К примеру, увольнение в течение первых лет после рождения детей.

Разработанная аналитическая модель добровольной текучести персонала позволяет **в 5-6 раз точнее выявлять сотрудников «из группы риска»** (сотрудников с высокой степенью вероятности добровольного ухода из организации), чем с помощью традиционного показателя текучести персонала (по сравнению с предыдущими периодами деятельности организации). Данная модель предоставляет также возможность управлять процессом добровольного оборота персонала, в том числе посредством разработки соответствующих стратегий удержания сотрудников.

Следовательно, применение технологий Big Data в HR-сфере, в частности при разработке прогнозов текучести персонала, дает возможность руководителям компаний

---

сработать на опережение и получить невероятное конкурентное преимущество.

В отличие от традиционной бизнес-аналитики, Big Data – возможность хранить гигантские объемы памяти – позволяет «спуститься» до уровня каждого клиента, а это персонифицирует подход к клиенту.

---

### Вопросы для повторения к теме 4

1. Какова целесообразность оценки эффективности УЧР?
2. Каковы возможности в оценке эффективности УЧР по системе диагностики Saratoga Institute?
3. Перечислите и раскройте основные параметры оценки стоимости человеческого капитала.
4. В чем заключается методика оценки Управление по целям?
5. Каковы возможности и алгоритм оценки эффективности УЧР в рамках методики KPI?
6. Каковы возможности HR-бенчмаркинг в оценке эффективности УЧР?
7. Что позволяет исследовать методология ROI?
8. Какие методики используются для оценки эффективности обучения сотрудников?
9. С помощью каких методик можно оценить эффективность HR-службы?
10. В чем заключается актуальность и каковы возможности Big Data по сравнению с традиционными инструментами бизнес-аналитики HR?



---

**Практические задания к теме 4**

**Задание 1.** Проанализируйте достоинства и недостатки основных методов оценки УЧР. Данные зафиксируйте в таблицу.

<b>№</b>	<b>Наименование метода</b>	<b>Основная характеристика и особенности метода</b>	<b>Достоинства метода</b>	<b>Недостатки метода</b>
1				
2.				
...				
1				
8				

---

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в учебно-методическом пособии темы и задания составлены таким образом, чтобы выстроить у студента концептуальное представление о дисциплине «Управление человеческими ресурсами», обеспечить студента инструментарием оценки кадрового потенциала предприятия, традиционными и современными методиками HR-аналитики, позволяющими оценить эффективность управления человеческими ресурсами в современной организации.

Изучение концептуальных основ и системности УЧР, анализа кадрового потенциала предприятия, включая оценку количественного и качественного состава персонала, методологии оценки эффективности УЧР, представленные в четырех разделах данного учебно-методического пособия, послужат ориентиром в дальнейшем изучении практики УЧР – процессов обеспечения организации ресурсами, развития и вознаграждения человеческих ресурсов.

---

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб: Питер, 2012. – 848 с.
3. Беккер, Б., Хьюзлид, М.А., Ульрих, Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность [Текст] / Б. Беккер. М.А. Хьюзлид, Д. Ульрих. – СПб: Вильямс, 2007. – 304 с.
4. Беркана, А. Что такое Bigdata: собрали всё самое важное о больших данных [Электронный ресурс] / А. Беркана. – Режим доступа: <https://rb.ru/howto/chto-takoe-big-data>(дата обращения: 24.01.2018). – Заглавие с экрана.
5. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 688 с.
6. Данилевский Ю. Методология и инструментарий Адизеса. Часть вторая [Электронный ресурс] / Ю. Данилевский. – Режим доступа: <http://adizes.ru/corporate-blog/metodologiya-i-instrumentarij-adizesa-chast-2/>(дата обращения: 4.01.2018). – Заглавие с экрана.
7. Дмитрина, Г.В. Методы оценки эффективности деятельности службы персонала [Электронный ресурс] / Г.В. Дмитрина. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2014/546/691>(дата обращения: 21.01.2018). – Заглавие с экрана.
8. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П.Ф. Друкер / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
9. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] / Л.И. Евенко // Стратегия

---

развития персонала (Материалы конференции). – Нижний Новгород, 1996. – С. 33- 37.

10. Иванова, О.Э. Концепт философии управления человеческими ресурсами в организации постиндустриализма [Электронный ресурс] / О.Э. Иванова // Современное общество и власть. – 2018. – № 2 (16). – Режим доступа: <http://www.gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/162018/736-ivanovaoe-162018> (дата обращения: 02.06.2018).

11. Иванова, О.Э. Концептуально-методологический подход к анализу понятия «философия управления персоналом» [Текст] / О.Э. Иванова / Концепции фундаментальных и прикладных научных исследований: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (13 ноября 2016 г, г. Омск). – Уфа: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. – Ч. 2. – С. 70–73.

12. Иванова, О.Э. Методологический потенциал сократического диалога в решении управленческих задач [Текст] / О.Э. Иванова / Сетевое взаимодействие как фактор профессионального роста современного педагога. Всероссийская научно-практическая конференция (19-20 апреля 2017 г.). – Челябинск, 2017. – С. 68-72.

13. Иванова, О.Э., Рябчук, П.Г. Постиндустриализм как вектор отношения к персоналу организации [Текст] / О.Э. Иванова, П.Г. Рябчук // Современное общество и власть. – 2016. – № 3 (9). – С. 219–222.

14. Иванова, О.Э., Хабибуллин, Ф.Х. Трансгуманизм и проблема безопасности профессиональной деятельности менеджера [Текст] / О.Э. Иванова, Ф.Х. Хабибуллин / Инновационные процессы в научной среде: сборник статей Междунар. науч.-практ. конф. (8 декабря 2016 г., г. Новосибирск). – Уфа: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. – Ч. 1. – С. 105–107.

15. Исакова, Д.В. Система управления по целям [Электронный ресурс] / Д.В. Исакова. – Режим доступа:

---

[https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/2010\\_1/4.pdf](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/4.pdf) (дата обращения: 23.01.2018). – Заглавие с экрана.

16. Кибанов, А.Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме [Электронный ресурс] / А.Я. Кибанов // Современные технологии управления, 2014. – № 05 (41). – Режим доступа: <http://sovman.ru/article/4104> (дата обращения: 5.01.2018). – Заглавие с экрана.

17. Клочков, А.К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст] / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.

18. Корнеев Д.Н. Сетевое взаимодействие как фактор инновационного развития организаций высшего профессионального образования /Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю. /В сборнике: Сетевое взаимодействие как форма реализации государственной политики в образовании Всероссийская научно-практическая конференция. 2015. С. 51-58.

19. Краковская, И.Н. Измерение и оценка человеческого капитала организации: подходы и проблемы [Текст] / И.Н. Краковская// Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 19 (124). – С. 41-50.

20. Минченкова, О.Ю. Групповая динамика в организации [Электронный ресурс] / О.Ю. Минченкова. – Режим доступа:

[http://www.elitarium.ru/grupповaja\\_dinamika\\_v\\_organizacii](http://www.elitarium.ru/grupповaja_dinamika_v_organizacii) (дата обращения: 29.11.2017). – Заглавие с экрана.

21. Михайлова, А.В. Методические подходы к оценке деятельности службы управления персоналом [Электронный ресурс] / А.В. Михайлова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 12-9. – С. 1681-1685. – Режим доступа: <https://www.applied-research.ru/ru/article/view?id=8219> (дата обращения: 19.01.2018). – Заглавие с экрана.



---

22. Найда, И.В. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's [Текст] / И.В. Найда // Менеджер по персоналу. – № 7. – 2011. – С. 38-42.

23. Одегов, Ю.Г., Абдурахманов, К.Х., Котова, Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие [Текст] / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

24. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.

25. Папонова, Н.Е. Основные правила и принципы создания команды [Электронный ресурс] / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. 2012. № 3. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/587/29173>. – Заглавие с экрана.

26. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

27. Социология управления: учебное пособие [Электронный ресурс] / Полушкина Т.М, Коваленко Е.Г, Якимова О.Ю. – М.: Академия Естествознания, 2013. Режим доступа: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6856> (дата обращения: 10.01.2018). – Заглавие с экрана.

28. Технологии Big Data на службе у эйчаров. Аналитическая модель добровольной текучести персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-big-data-na-sluzhbe-u-eycharov-analiticheskaya-model-dobrovolnoy-tekuchesti?utm\\_source=relap&utm\\_medium=block&utm\\_campaign=relap1](http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-big-data-na-sluzhbe-u-eycharov-analiticheskaya-model-dobrovolnoy-tekuchesti?utm_source=relap&utm_medium=block&utm_campaign=relap1) (дата обращения: 10.05.2018). – Заглавие с экрана.

29. Тоффлер, Э. Шок будущего [Текст] / Э. Тоффлер. Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 557 с.

---

30. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации [Текст] / Д. Ульрих. Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с.

31. Фитц-енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала [Текст] / Я. Фитц-енц. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.

32. Фрэнкс, Б. Укрощение больших данных. Как извлекать знания из массивов информации с помощью глубокой аналитики [Текст] / Б. Фрэнкс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 352 с.

33. Шишмаков, В.Т., Шишмаков, С.В. Квалификация персонала: методы измерения и влияние на результаты деятельности предприятия [Электронный ресурс] / В.Т. Шишмаков, С.В. Шишмаков // Библиотека Байкальской международной бизнес-школы ИГУ. – [2016]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [www.buk.irk.ru/library/sbornik\\_99/shishmakov.doc](http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_99/shishmakov.doc) (дата обращения: 15.01.2018). – Заглавие с экрана.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Описание уровней квалификации

Уровень	Показатели уровней квалификации			Основные пути достижения уровня квалификации
	Полномочия и ответственность	Характер умений	Характер знаний	
1 уровень	Деятельность под руководством Индивидуальная ответственность	Выполнение стандартных заданий (обычно физический труд)	Применение элементарных фактических знаний и (или) ограниченного круга специальных знаний	Краткосрочное обучение или инструктаж Практический опыт
2 уровень	Деятельность под руководством с элементами самостоятельности при выполнении знакомых заданий Индивидуальная ответственность	Выполнение стандартных заданий Выбор способа действия по инструкции Корректировка действий с учетом условий их выполнения	Применение специальных знаний	Основные программы профессионального обучения программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих (как правило, не менее 2 месяцев)

				Практический опыт
3 уровень	<p>Деятельность под руководством с проявлением самостоятельности при решении типовых практических задач</p> <p>Планирование собственной деятельности, исходя из поставленной руководителем задачи</p> <p>Индивидуальная ответственность</p>	<p>Решение типовых практических задач</p> <p>Выбор способа действия на основе знаний и практического опыта</p> <p>Корректировка действий с учетом условий их выполнения</p>	<p>Понимание технологических или методических основ решения типовых практических задач</p> <p>Применение специальных знаний</p>	<p>Основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих (до одного года)</p> <p>Практический опыт</p>

4 уровень	<p>Деятельность под руководством с проявлением самостоятельности при решении практических задач, требующих анализа ситуации и ее изменений</p> <p>Планирование собственной деятельности и/или деятельности группы работников, исходя из поставленных задач</p> <p>Ответственность за решение поставленных задач или результат деятельности группы работников</p>	<p>Решение различных типов практических задач</p> <p>Выбор способа действия из известных на основе знаний и практического опыта</p> <p>Текущий и итоговый контроль, оценка и коррекция деятельности</p>	<p>Понимание научно-технических или методических основ решения практических задач</p> <p>Применение специальных знаний</p> <p>Самостоятельная работа с информацией</p>	<p>Образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих)</p> <p>Основные программы профессионального обучения - программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих</p> <p>Практический опыт</p>
-----------	--	---	--	--

5 уровень	<p>Самостоятельная деятельность по решению практических задач, требующих самостоятельного анализа ситуации и ее изменений</p> <p>Участие в управлении решением поставленных задач в рамках подразделения</p> <p>Ответственность за решение поставленных задач или результат деятельности группы работников или подразделения</p>	<p>Решение различных типов практических задач с элементами проектирования</p> <p>Выбор способов решения в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации</p> <p>Текущий и итоговый контроль, оценка и коррекция деятельности</p>	<p>Применение профессиональных знаний технологического или методического характера</p> <p>Самостоятельный поиск информации, необходимой для решения поставленных профессиональных задач</p>	<p>Образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена, программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих).</p> <p>Основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих.</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>
-----------	--	--	---	---

6 уровень	<p>Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели</p> <p>Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений</p> <p>Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации</p>	<p>Разработка, внедрение, контроль, оценка и корректировка направлений профессиональной деятельности, технологических или методических решений</p>	<p>Применение профессиональных знаний технологического или методического характера, в том числе, инновационных</p> <p>Самостоятельный поиск, анализ и оценка профессиональной информации</p>	<p>Образовательные программы высшего образования - программы бакалавриата</p> <p>Образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>
-----------	--	--	--	--

7 уровень	<p>Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе, инновационной, с принятием решения на уровне крупных организаций или подразделений</p> <p>Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений</p>	<p>Решение задач развития области профессиональной деятельности и (или) организации с использованием разнообразных методов и технологий, в том числе, инновационных</p> <p>Разработка новых методов, технологий</p>	<p>Понимание методологических основ профессиональной деятельности и</p> <p>Создание новых знаний прикладного характера в определенной области</p> <p>Определение источников и поиск информации, необходимой для развития области профессиональной деятельности и /или организации</p>	<p>Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>
-----------	--	---	---	--



8 уровень	<p>Определение стратегии, управление процессами и деятельностью (в том числе, инновационной) с принятием решения на уровне крупных организаций</p> <p>Ответственность за результаты деятельности крупных организаций и (или) отрасли</p>	<p>Решение задач исследовательского и проектного характера, связанных с повышением эффективности процессов</p>	<p>Создание новых знаний междисциплинарного и межотраслевого характера</p> <p>Оценка и отбор информации, необходимой для развития области деятельности</p>	<p>Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки</p> <p>Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>
-----------	--	--	--	---

9 уровень	<p>Определение стратегии, управление большими техническими системами, социальными и экономическим и процессами. Значительный вклад в определенную область деятельности</p> <p>Ответственность за результаты деятельности на национальном или международном уровнях</p>	<p>Решение задач методологического, исследовательского и проектного характера, связанных с развитием и повышением эффективности и процессов</p>	<p>Создание новых фундаментальных знаний междисциплинарного и межотраслевого характера</p>	<p>Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>
-----------	--	---	--	--

**Эталонные показатели Saratoga Institute**

№	Наименование параметра	
	Основные показатели	Методика расчета
<b>I.</b>	<b>Организационная эффективность</b>	
<b>1.</b>	Фактор прибыли	Прибыль / Общее число эквивалентов полной занятости
<b>2.</b>	Фактор расходов	Операционные расходы / Общее число эквивалентов полной занятости
<b>3.</b>	Фактор поступлений	(Прибыль – Операционные расходы) / Общее число эквивалентов полной занятости
<b>4.</b>	Добавленная стоимость человеческого капитала	Прибыль – (Операционные расходы – [Расходы на компенсации + Расходы на льготы]) / Общее число эквивалентов полной занятости
<b>5.</b>	Коэффициент окупаемости инвестиций человеческий капитал	в Прибыль – (Операционные расходы – [Расходы на компенсации + Расходы на льготы]) / (Расходы на компенсации + Расходы на льготы)
<b>II.</b>	<b>Структура человеческих ресурсов</b>	
<b>1.</b>	% расходов на человеческие ресурсы	Расходы на человеческие ресурсы / Операционные расходы
<b>2.</b>	Коэффициент эквивалентов полной	Общее число эквивалентов полной занятости

	занятости ЧР	/ Общее число эквивалентов полной занятости ЧР
3.	% сотрудников с ненормированным рабочим днем	Эквиваленты полной занятости сотрудников с ненормированным рабочим днем / Общее число эквивалентов полной занятости сотрудников
4.	Фактор инвестиций в ЧР	Расходы на человеческие ресурсы / Общее число эквивалентов полной занятости
5.	Уровень текучки среди сотрудников	Число уволившихся / Общее число сотрудников
6.	Упадок структуры человеческого капитала	Эквиваленты полной занятости ЧР по категориям / Общее число эквивалентов полной занятости
<b>III.</b>	<b>Компенсации</b>	
1.	% зарплаты к прибыли	Расходы на зарплату / Прибыль
2.	% всех компенсаций к прибыли	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы) / Прибыль
3.	% всех расходов на рабочую силу к прибыли	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы + Другие расходы на рабочую силу) / Прибыль
4.	% расходов на зарплату к прибыли	Расходы на компенсации / Операционные расходы
5.	% расходов на компенсации	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы) / Операционные расходы
6.	% всех расходов на рабочую силу от всех	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы + Другие

	расходов предприятия	расходы на рабочую силу) / Операционные расходы
7.	Фактор компенсаций	Расходы на компенсации / Общее число сотрудников
8.	Фактор компенсаций супервайзерам	Расходы на компенсации супервайзерам / Общее число сотрудников управленческого уровня
9.	% компенсаций супервайзерам	Расходы на компенсации супервайзерам / Общая сумма компенсаций
10.	Фактор компенсаций руководителям	Расходы на компенсации руководителям / Общее число руководителей
11.	% компенсаций руководителям	Расходы на компенсации руководителям / Общая сумма компенсаций
<b>IV.</b>	<b>Льготы</b>	
1.	% льгот к прибыли	Расходы на льготы / Прибыль
2.	% льгот от расходов	Расходы на льготы / Операционные расходы
3.	% льгот от компенсаций	Расходы на льготы / Общая сумма компенсаций
4.	Фактор охраны здоровья	Расходы на медицинские и подобные им льготы / Общее число работников, которые пользуются этими льготами
5.	Фактор компенсаций рабочим	Расходы на компенсации рабочим / Общее число рабочих
6.	Упадок расходов на льготы	Расходы на льготы по категориям / Расходы на льготы

<b>V.</b>		<b>Увольнения</b>
<b>1.</b>	Уровень увольнений	(Добровольные увольнения + Принудительные увольнения) / Общее число сотрудников
<b>2.</b>	Уровень добровольных увольнений	Добровольные увольнения / Общее число сотрудников
<b>3.</b>	Уровень принудительных увольнений	Принудительные увольнения / Общее число сотрудников
<b>4.</b>	Добровольные увольнения по стажу работы	Добровольные увольнения по стажу работы по категориям / Добровольные увольнения
<b>VI.</b>		<b>Кадровое обеспечение</b>
<b>1.</b>	Уровень внешних приобретений	(Нанятые извне впервые + Нанятые извне заместители) / Общее количество сотрудников
<b>2.</b>	Уровень внутренних приобретений	(Нанятые изнутри впервые + Нанятые изнутри заместители) / Общее число сотрудников
<b>3.</b>	Уровень поступлений из колледжей	(Нанятые из колледжей впервые + Нанятые из колледжей заместители) / Общее число сотрудников
<b>4.</b>	Уровень внешних добавлений	Нанятые извне впервые / Общее число сотрудников
<b>5.</b>	Уровень внутренних добавлений	Нанятые изнутри впервые / Общее число сотрудников
<b>6.</b>	Уровень добавлений из колледжей	Нанятые из колледжей впервые / Общее число сотрудников
<b>7.</b>	Уровень внешних замещений	Нанятые извне замещать / Общее число сотрудников
<b>8.</b>	Уровень внутренних замещений	Нанятые изнутри замещать / Общее число сотрудников

9.	Уровень замещений из колледжа	Нанятые замещать из колледжей / Общее число сотрудников
10.	Внешние расходы на нанятого сотрудника	(Расходы на наем извне * Фактор 1.1) / Число нанятых извне
11.	Внутренние расходы на нанятого сотрудника	(Расходы на наем изнутри * Фактор 1.1) / Число нанятых изнутри
12.	Расходы на нанятого из коллежа сотрудника	(Расходы на наем в колледже * Фактор 1.1) / Число нанятых из колледжей
13.	Внешние расходы на срыв найма	Расходы на внешний наем по категориям / (Расходы на наем извне * Фактор 1.1)
14.	Внутренние расходы на срыв найма	Расходы на наем изнутри по категориям / (Расходы на наем изнутри * Фактор 1.1)
15.	Внешнее время на заполнение	Внешние дни на заполнение / Нанятые извне
16.	Внутреннее время на заполнение	Внутренние дни на заполнение / Нанятые изнутри
17.	Внешнее время на начало работы	Внешние дни до начала / Нанятые извне
18.	Внутреннее время на начало работы	Внутренние дни до начала / Нанятые изнутри
19.	Уровень приема предложений работы внешними кандидатами	Принятые внешними кандидатами предложения / Все сделанные вовне предложения
20.	Уровень приема предложений работы кандидатами	Принятые кандидатами из колледжей предложения / Все сделанные вовне

	из колледжей	предложения
21.	% бонусов при поступлении на работу	Все принятые кандидаты, получающие бонусы при приеме / Все принятые на работу
22.	% бонусов при поступлении на работу для руководителей	Все принятые руководители, получающие бонусы при приеме / Все принятые на работу руководители
<b>VII.</b>	<b>Обучение и развитие</b>	
1.	% сотрудников, прошедших обучение	Число прошедших тренинг сотрудников / Общее число сотрудников
2.	Фактор расходов на обучение	Все расходы на обучение / Число прошедших обучение сотрудников
3.	% расходов на обучение	Все расходы на обучение / Расходы на деятельность
4.	Фактор инвестиций в обучение	Все расходы на обучение / Общее число сотрудников
5.	Коэффициент обучающего персонала	Все эквиваленты полной занятости / Эквиваленты полной занятости обучающего персонала
6.	Расходы на обучение в час	Все расходы на обучение / Все часы на обучение
7.	% часов внутреннего обучения персонала	Часы обучения, предоставленные внутреннему штату / Все часы обучения
8.	% часов внешнего обучения персонала	Часы обучения, предоставленные внешнему штату / Все часы обучения







Рис. 5. Взаимосвязь данных (<https://rb.ru/opinion/dayte-dannye>).

«Управление человеческими ресурсами: концепция и  
методология оценки»

---

*Учебное издание*

*Иванова Ольга Эрнстовна  
Корнеев Дмитрий Николаевич  
Корнеева Наталья Юрьевна*

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:  
КОНЦЕПЦИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ**  
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**ISBN** 978-5-93162-075-6

Протокол №15, пункт 20, 2018 г.

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»

Подписано в печать 15.09.2018 г.  
Формат 60×84 1/16. Объем 8,1 уч.-изд. л. (10,42 п.л.)  
Тираж 100 экз. Бумага типографская  
Заказ №44

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69