

**www.edu.dn.ua**

- другие примеры работ
- работы на заказ

# **КУРСОВАЯ РАБОТА**

**на тему:**

**«Методы оценки эффективности  
использования персонала»**

# СОДЕРЖАНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	<u>3</u>
<u>1. СУЩНОСТЬ ПЕРСОНАЛА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА</u>	<u>5</u>
1.1 Персонал как основной ресурс эффективной системы менеджмента	5
1.2 Методы оценки эффективности использования персонала	7
1.3 Традиционный и современный подходы к аттестации персонала на предприятиях	17
<u>2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ</u>	<u>25</u>
2.1 Анализ обеспеченности предприятия персоналом	25
2.2 Анализ движения персонала предприятия	29
2.3 Анализ удовлетворенности трудом персонала	31
<u>3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА</u>	<u>35</u>
3.1 Стратегия управления персоналом	35
3.2 Стратегия эффективной мотивации персонала	40
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u>	<u>45</u>
<u>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</u>	<u>47</u>

## ВВЕДЕНИЕ

Персонал фирмы в современных условиях — это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных успехов еще не является гарантией, а только предпосылкой преуспевания. Надежным фундаментом его являются работники, специалисты организации.

Персонал работает на достижение определенных целей организации. Эффективность его работы в значительной мере определяется тем, насколько цели каждого сотрудника адекватны целям организации. Лозунг «Кадры решают все» сегодня особенно актуален. Поэтому организации так заинтересованы в привлечении наиболее способных сотрудников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется вещественный фактор производства. Ведущие компании все чаще предлагают работникам взамен стабильности занятости, вознаграждения и жестких организационных структур создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования, расширения полномочий работников в принятии решений. Это означает поворот менеджмента к формированию новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы. Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной культуры.

Все выше сказанное обусловило актуальность представленной темы, которая в настоящее время постоянно возрастает. На современном этапе развития рыночной экономики происходит реорганизация форм собственности, замена административных методов управления на экономические. Все это придает новое содержание процессу формирования персонала на предприятиях. Именно поэтому исследование этих процессов в настоящий момент приобретает особую значимость.

Основной задачей оценки эффективности использования персонала предприятия является нахождение ее слабых мест, которые связаны с использованием персонала, а его главной целью – разработка таких рекомендаций, которые позволят предприятию повысить объем и качество производимой продукции.

Целью работы является изучение методов эффективности использования персонала.

Чтобы достичь поставленную цель необходимо решить следующие задачи: изучить сущность персонала и основные методы оценки его эффективности в системе менеджмента, проанализировать эффективность использования персонала на условном предприятии, а также разработать основные мероприятия по ее улучшению.

Объектом исследования данной темы является персонал предприятия.

Предметом исследования – влияние персонала на эффективность труда на предприятии, также производственные возможности исследуемого предприятия.

Представленная работа состоит из трех разделов.

В первом разделе рассмотрен персонал как основной ресурс эффективной системы менеджмента. Изучены основные методы оценки эффективности использования персонала, а также традиционный и современный подходы к аттестации персонала на предприятиях.

Во втором разделе курсовой работы представлен анализ и оценка эффективности использования персонала на условном предприятии. Проведен анализ обеспеченности и движения персонала на предприятии, а также исследование удовлетворенности трудом работников.

Третий раздел работы содержит рекомендации по повышению эффективности использования персонала. Представлены основные стратегии управления и эффективной мотивации персоналом предприятия.

При написании курсовой работы была использована информация как из учебников по экономике предприятия, менеджменту и управлению персоналом предприятия, так и из периодических изданий.

# **1. СУЩНОСТЬ ПЕРСОНАЛА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **1.1 Персонал как основной ресурс эффективной системы менеджмента**

Менеджмент представляет собой управление, ориентированное как на развитие предприятия, так и на совершенствование самой системы управления.

Во все времена решение многих проблем начиналось с совершенствования образования и определялось его качеством. Образование влияет на оценку возникающих проблем, изменение общественного сознания и развитие культуры. Поэтому при внедрении систем менеджмента на предприятии самое большое внимание необходимо уделять обучению руководителей и персонала .

Обучение персонала должно носить масштабный характер при условии, что оно является таким же рабочим процессом, как и основная производственная деятельность. Обучение не должно проводиться за счет личного времени сотрудников и быть дополнительной нагрузкой после рабочего дня. [8, 35]

Так как при внедрении системы экологического менеджмента (СЭМ) основной упор делается на решение экологических вопросов, то у персонала, занятого деятельностью, которая оказывает незначительное воздействие на окружающую среду, возникает ощущение вторичности их деятельности, что формирует в сознании людей определенное сопротивление. Профессионально проведенное обучение с использованием примеров из практической деятельности персонала позволяет более эффективно донести до сознания работников необходимость применения экологического менеджмента в общей структуре управления предприятием. Наиболее эффективные механизмы управления и возможности их использования кроются в сознании человека. Ведь важными характе-

ристиками сознания являются и интересы, и ценности, и мотивы деятельности. От их совместного участия в процессе зависит эффективное достижение целей.

Например, в период разработки и внедрения СЭМ проводится широкое обучение персонала по различным вопросам. Работники предприятия получают более подробную информацию о системе менеджмента, о том, какие загрязняющие вещества, отходы образуются в результате деятельности предприятия, о существенных экологических аспектах, целях и задачах, направленных на снижение воздействия на окружающую среду и эффективное использование природных и энергетических ресурсов. В результате обучения улучшается взаимопонимание между руководителями и персоналом, между инженером-экологом и работниками, которые непосредственно участвуют в решении экологических вопросов, что повысило эффективность природоохранной деятельности в целом на предприятии.

Руководство любого предприятия ориентировано на высокие цели стратегического развития, но у персонала предприятия, который находится на более низком организационном уровне и имеет узкий круг задач, нет ощущения сопричастности в достижении стратегических целей предприятия. Рассогласование представлений руководителя и подчиненных об актуальности и значимости стоящих перед коллективом задач неизбежно уже в различии их социальнорольевых диспозиций - каждый видит эти задачи со своей стороны, один - «снизу», другой - «сверху». Этот разрыв в понимании целей и реализации экологической политики предприятия - основополагающий конфликт, который значительно снижает эффективность внедрения СЭМ на предприятии.

Ответственная роль руководства в том и состоит, чтобы избежать этого конфликта при реализации мероприятий по внедрению системы. Существенную помощь здесь может оказать независимый консультант, который видит этот конфликт отстраненно и масштабно, а также может предложить практическое решение данной проблемы.

Обычно сроки внедрения СЭМ на предприятии ставятся жесткие, в этом случае реализация этапов внедрения проходит в авральном режиме и в состоянии постоянного стресса. Результат, достигнутый в таких обстоятельствах, вызывает мощное сопротивление персонала происходящим переменам, даже если предприятие получает положительный эффект. Поэтому принцип экологического мотивирования деятельности персонала должен присутствовать обязательно. Как показывает практика, малоэффективными являются административные средства управления.

Наряду с обучением большое значение имеет проведение разъяснительной работы среди персонала и участие его в разработке процедур, в том числе документированных, что требует значительного времени и терпения от рабочей группы по внедрению СЭМ. Результатом такого диалога является понимание и детальная проработка процедур с точек зрения исполнителя и руководителя, что позволяет исключить на практике конфликтные ситуации.

Мы подошли к выводу, что персонал играет существенную роль в поддержании СЭМ в рабочем и эффективном состоянии. Внимание руководства к использованию механизма мотивации работников делает реальным достижение этой цели.

## **1.2 Методы оценки эффективности использования персонала**

Рано или поздно перед менеджером по персоналу встает задача проведения аттестации персонала. Выбирая методы проведения аттестации персонала, важно не упускать из виду ее цели, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения. Из такого понима-

ния целей аттестации логично вытекает деление процедур аттестации на две составляющие:

- оценка труда
- оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить:

- количество
- качество
- интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Таким образом, проводятся процедуры, направленные как на оценку результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов.

Именно на описании и анализе методов оценки персонала я хотел бы сосредоточиться. Следует отметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знаком-



ство с методами оценки персонала всех работников — гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке. Однако в ходе эволюции этих методы подверглись значительной трансформации.

Итак, рассмотрим наиболее распространенные методы оценки эффективности персонала.

### **1. Метод анкетирования.**

Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

### **2. Описательный метод оценки**

Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

### **3. Метод классификации**

Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

### **4. Метод сравнения по парам**

В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, ко-

гда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

## **5. Рейтинг или метод сравнения**

Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 — очень высокая степень, 1 — очень низкая степень.

Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

## **6. Метод заданного распределения**

При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

- 10% — неудовлетворительно;
- 20% — удовлетворительно;
- 40% — вполне удовлетворительно;
- 20% — хорошо;
- 10% — отлично.

---

Всего — 100 %

Единственное, что требует от работника — списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

### **7. Метод оценки по решающей ситуации**

Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ситуациях — "решающих ситуациях". Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств сотрудника.

Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

### **8. Метод рейтинговых поведенческих установок**

Основан на использовании "решающих ситуаций" (См. метод оценки решающих ситуаций), из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

### **9. Метод шкалы наблюдения за поведением**

Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

### **10. Метод анкет и сравнительных анкет**

Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

## **11. Интервью**

Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии.

Вот пример плана интервью с целью оценки личности. В интервью важно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности:

- интеллектуальная сфера; мотивационная сфера;
- темперамент, характер;
- профессиональный и жизненный опыт;
- здоровье;
- отношение к профессиональной деятельности
- ранние годы;
- детский сад;
- школа;
- профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное);
- служба в армии;
- отношение к работе на фирме;
- увлечения;
- самооценка возможностей, здоровья;
- семейное положение, отношения в семье;
- формы проведения досуга.

## **12. Метод "360 градусов оценки"**

Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода — получить всестороннюю оценку аттестуемого.

### **13. Метод независимых судий**

Независимые члены комиссии — 6-7 человек — задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" — в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк.

### **14. Тестирование**

Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

## **15. Метод комитетов**

Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.

Данная методика состоит из следующих этапов:

- деятельность разбивается на отдельные составляющие;
- определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от-10 до+10), и таким образом определяют степень успеха;
- составляются три списка работ: те работы, которые удастся решить успешно, которые удаются от случая к случаю, и те, которые никогда не удаются;
- выносятся заключительная комплексная оценка.

Оценка в самом общем виде включает следующие четыре действия:

- выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника;
- использование разных методов сбора информации;
- оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке;
- сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Изучаемые наборы качеств разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20.

## **16. Метод центров оценки**

С помощью этого метода решаются две задачи:

- выясняются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников)
- определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, для менеджера невысокого уровня — один день, для менеджеров среднего звена — два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена. Вот некоторые из используемых для оценки процедур:

Выполнение управленческих действий. За отводимые на выполнение задания два часа испытуемый должен ознакомиться с некоторыми инструкциями, деловыми бумагами, приказами и другими материалами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным, кадровым вопросам. Так имитируется реальная деятельность фирмы. После окончания двухчасовой работы над заданием с оцениваемым проводится интервью.

Обсуждение проблем в небольшой группе. Эта процедура позволяет выявить умение работать в группе. Членам группы дается материал, с которым надо ознакомиться, самостоятельно принять решение по заданному вопросу и во время группового обсуждения (40-50 минут) убедить остальных в его правильности. На всех перечисленных этапах испытуемый оценивается наблюдателями в баллах.

Принятие решений. Испытуемых разделяют на несколько групп (представители конкурирующих фирм). Моделируется работа фирм на протяжении нескольких лет (2-5 лет). Каждый час считается одним годом, в течение которого решается ряд задач. Деятельность каждого испытуемого оценивается экспертами.

Разработка и представление проекта. Необходимо за 1 час разработать проект плана развития какого-то рода деятельности, который потом защищается перед экспертами.

Подготовка делового письма. Каждый испытуемый готовит деловые письма по разным вопросам и с разных позиций: отказ, отмена решения, высказывание негативной информации и т.д. Действия оценивают эксперты.

Иногда практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой своих личных и деловых качеств. Результаты такого сравнения могут быть очень показательными как для руководства, так и для самого работника.

### **17. Метод деловых игр**

Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

### **18. Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей)**

Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

### **19. Метод оценки на основе моделей компетентности**

Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организа-



ции корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.<sup>1</sup>

### **1.3 Традиционный и современный подходы к аттестации персонала на предприятиях**

Аттестация — это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.<sup>2</sup>

К сожалению, действующая система аттестации персонала практически не решает проблемы мотивации активности работников и расстановки их по "своим" местам в организации согласно социальному статусу исходя из действительных достижений в трудовой деятельности и того потенциала рабочей силы, который в них заложен.

Увеличение последнего может достигаться лишь при условии заинтересованности в этом самого работника. Вызвать же такую заинтересованность действующая или традиционная система аттестации не в состоянии. Главная причина — ее недостаточная объективность как с точки зрения охвата параметрами оценки действительных качеств работника, обуславливающих его трудовой потенциал, так и достоверности той информации, которая

---

<sup>1</sup> По материалам семинара Кадрового Клуба "Системы аттестации персонала. (<http://www.cfin.ru/>)

"наполняет" параметры оценки. Кроме того, сама аттестация совершенно однозначно должна быть направлена на самоанализ работником своей трудовой и социальной деятельности, что является ключевым моментом мотивации самосовершенствования трудящегося человека как личности и главной производительной силы общества.

Вышеозначенные недостатки периодической оценки персонала делают необходимыми проведение научных исследований в данном направлении с учетом накопленного отечественного и зарубежного опыта и с привлечением современных методов объективного измерения таких качественных явлений, какими являются трудовой потенциал работника и проявления этого потенциала в конкретной трудовой деятельности.

На первом этапе таких исследований следует установить конкретное содержание понятия "трудовой потенциал" работника как главной производительной силы общества. Затем предстоит проанализировать тенденции развития системы аттестации в нашей стране за последние десятилетия с целью определения стратегически верного направления совершенствования данной системы.

С антропосоциальных (человеческих) позиций трудовой потенциал — это возможность человека-работника реализовать себя (как личность и главную производительную силу) в трудовой деятельности. Данная возможность связана с тремя факторами.

Первый фактор — это реальный запас общих и, главное, профессиональных знаний, навыков, умений работника; уровни его творческого, нравственного и физического развития, которые и определяют собственно трудовой потенциал.

Второй фактор — это стремление самого работника постоянно накапливать трудовой потенциал и реализовывать его как можно полнее в трудовой деятельности.

---

<sup>2</sup> Из архивов журнала "Персонал-Микс" (<http://www.cfin.ru/>)

И наконец, третий фактор связан с теми внешними условиями деятельности работника, которые ограничивают (или способствуют) реализацию трудового потенциала последнего.

Само собой разумеется, что первый фактор во многом зависит от качества функционирования системы образования, включая подсистему последипломного образования. Что же касается остальных двух факторов, то их реализация будет зависеть от качества той системы текущей и периодической оценки персонала и соответствующего стимулирования трудовой деятельности работников, которая будет организована непосредственно на предприятиях. При этом центрами такой организации должны стать службы управления персоналом на каждом предприятии.

Рассмотрим подробнее тенденции совершенствования системы периодической оценки персонала в нашей стране. Традиционная системы аттестации, действует у нас до сегодняшнего дня.

Цель аттестации – это не только определение соответствия достижения должностью поставленных целей, задач и функций, это и комплексная аттестация рабочего процесса должности и человека в нем. Аттестовать рабочий процесс должности означает:

- определить, насколько цели должности совпадают со стратегическими целями компании;
- определить, соответствуют ли решаемые задачи должности реализации достижения ее целей;
- выявить приоритетность задач и реализуемых функций - какие функции должности являются приоритетными для достижения целей должности, с одной стороны, и являются ли они приоритетными в их исполнении непосредственно работником, с другой стороны.

Какими средствами достигаются цели и достигаются ли они вообще в традиционной системе аттестации?

Типичная процедура аттестации выглядит следующим образом: издается приказ, назначается комиссия с участием представителей от общественной организации (профсоюза), рассматриваются два документа. Первый из них подготавливается отделом кадров и представляет собой объективные данные о всех перемещениях аттестуемого по служебной лестнице с обязательным указанием общего стажа работы по данной специальности. Второй документ — это субъективная "портретная" характеристика деловых и личностных качеств, которая дается аттестуемому его руководителем. В этой ситуации руководитель выступает в качестве "верховного судьи", чье мнение играет исключительно важную роль в вынесении "вердикта" — годен или не годен, вернее, соответствует или не соответствует занимаемой должности.

Главный недостаток традиционной системы аттестации — информационный «голод», обуславливающий субъективность оценок.

Принятое в настоящее время решение о проведении аттестации государственных служащих в Украине будет реализовываться, очевидно, по вышеупомянутой схеме по причине отсутствия официально принятой методики, которая по своему содержанию была бы не только более объективна, но и несла бы большой мотивационный заряд. Определенные шаги в направлении создания таких методик уже сделаны и делаются в настоящее время.

Существенным направлением совершенствования традиционной системы аттестации руководителей и специалистов является использование количественного рейтингового подхода к оценке профессиональных, деловых и личностных качеств персонала фирмы.

Наиболее характерной для этого направления является методика формализованно-рейтинговой системы, разработанная Е. А. Дорошенко.

В данной системе аттестационная (экспертная) комиссия состоит из двух групп: группы административного мнения и группы коллективного мнения. Первая группа характеризует работника с точки зрения вышестоящего руководства, вторая — с позиций подчиненных и коллег по работе.

В соответствии с процедурой аттестации персонала, независимо от технологии ее проведения (с помощью ЭВМ или без использования ЭВМ), аттестуемые не приглашаются на заседание аттестационной комиссии, оценка их качеств производится экспертами в их отсутствие. Это позволяет снять психологическую напряженность в коллективе на период аттестации.

Однако по результатам аттестации на заседание аттестационной комиссии приглашаются те лица, которые получили низкие рейтинговые коэффициенты качеств работника (в диапазоне от 0,2 до 0,49), которые говорят о том, что работник занимаемой должности не соответствует.

Лицам, получившим рейтинговые коэффициенты качеств от 0,50 до 0,59, назначается переаттестация через год.

Лица, получившие коэффициенты от 0,60 до 0,80 (работник соответствует занимаемой должности), узнают свою "судьбу" из ведомости результатов аттестации, которая должна быть вывешена на видном месте данного предприятия. Те работники, у которых рейтинговый коэффициент оказался более 0,8, должны выдвигаться в резерв, назначаться на более высокую должность, становиться кандидатами на увеличение зарплаты.

Оценку деловых и личностных качеств работников Е. А.Дорошенко предлагает проводить по пяти направлениям: трудовые качества, организаторские способности, компетентность, личностные качества психологическая совместимость с коллективом. Поскольку по своей значимости (важности) эти направления неодинаковы, каждое из них наделяется определенным "весом", который определяется экспертным путем методом математической ранжировки и попарного сравнения.

Для оценки руководителей, специалистов и служащих общие требования, предъявляемые к ним, группируются в факторы оценки с учетом их весомости.

Сумма коэффициентов значимости или весомости факторов всегда приравнивается к единице. Имеется в виду, что набор всех пяти факторов составляет полный комплекс качеств (как единое целое, определяемое единицей), доста-

точный для отображения "портрета" аттестуемого в цифровом виде. Оценочный лист вручается каждому эксперту на каждого аттестуемого.

Оценки выставляются в оценочные листы (графа 4) по балльной системе в соответствии со следующими критериями:

- данное качество проявляется в высшей степени и постоянно — 5 баллов;
- данное качество проявляется достаточно постоянно — 4 балла;
- данное качество проявляется частично или периодически — 3 балла;
- данное качество не проявляется, но это не наносит ущерб работе — 2 балла;
- данное качество не проявляется и это наносит ущерб работе — 1 балл.

Средняя оценка определяется как средняя арифметическая из вышеприведенных показателей по каждому критерию. Затем все оценки приводятся к единому знаменателю через соотношение комплексной оценки к максимально возможной величине. В связи с этим они будут выражены в долях единицы, где единица — это норма, идеал, стандарт (равный 5 баллам).

Таким образом, могут быть получены результаты, выраженные в рейтинговой системе с установлением формальных границ, четко показывающих уровень аттестуемого по отношению к этим границам. Например, при нахождении значения рейтингового коэффициента качеств аттестуемого ( $K_a$ ) в диапазоне:

- от 0,2 до 0,49 — работник не соответствует занимаемой должности;
- от 0,5 до 0,59 — работнику назначается переаттестация через год с соответствующими рекомендациями по улучшению работы, повышению квалификации и т. д.;
- от 0,6 до 0,8 — работник соответствует занимаемой должности;
- свыше 0,8 — работник может быть выдвинут в резерв, назначен на более высокую должность, ему может быть увеличена зарплата.

В методике, разработанной Е. А. Дорошенко, приводится также качественная оценка полученных результатов, "дорисовывающая" цифровой "портрет" аттестуемого с набором рекомендаций по улучшению показателей к следующей аттестации.

Исходя из этого в аттестационной характеристике приводятся количественный и качественный рейтинги, после чего делается окончательное заключение аттестационной комиссии.

В помощь экспертам дается дополнительная информация к оценке качеств аттестуемого, расшифровывающая в определенной степени критерии, характеризующие эти качества. Например:

#### 1. Трудовые качества

1.1. Трудолюбие — любящий трудиться, старательный человек, без признаков лени.

1.2. Деловитость — толковый и серьезный, знающий дело, умеющий предпринять в нужный момент соответствующие меры, практичный, находчивый, предприимчивый.

1.3. Творческая инициативность — внутреннее побуждение к новым формам деятельности, почин. Способность к творчеству — оригинальное мышление, любознательность, способность развивать новый и свежий подход ко многим стандартным проблемам.

1.4. Качество выполненной работы — очень хорошо выполненная работа в точном соответствии с нормативами, точно и аккуратно выполняется порученная работа.

1.5. Результативность труда — дающий очевидные результаты, плодотворный, продуктивный труд.

Результативность труда руководителя определяется в прямой зависимости от результатов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия. Результативность труда специалиста зависит от его конкретного вклада.

Кроме трудовых качеств, аналогичным образом разъясняющая информация дается по другим факторам — организаторским способностям, профессиональной компетентности, личностным качествам и психологической совместимости с коллективом.

При сравнении данной системы аттестации с традиционной, видна ее значительная объективность в связи с участием в оценке персонала группы коллективного мнения, а также факторного учета различных качеств персонала.



## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1 Анализ обеспеченности предприятия персоналом

Проанализируем структуру и обеспеченность предприятия персоналом путем сравнения фактического количества работников в отчетном году с предыдущим годом.

Анализ представлен в аналитической таблице 1 и графически на рисунках 1 и 2.

Таблица 1 – Анализ обеспеченности персоналом на предприятии

Показатели	2006 год		2007 год		Изменение	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-ва чел.	%
ППП	285	100,0	321	100,0	36	0
Из них:						
1. ИТР (в т.ч.)	37	13,0	38	11,8	1	-1,2
специалистов	18	6,3	19	5,9	1	-0,4
руководителей	12	4,2	12	3,7	0	-0,5
служащих	7	2,5	7	2,2	0	-0,3
2. Рабочих	248	87,0	283	88,2	35	1,2



Рисунок 1 – Структура обеспеченности персоналом в 2006 году

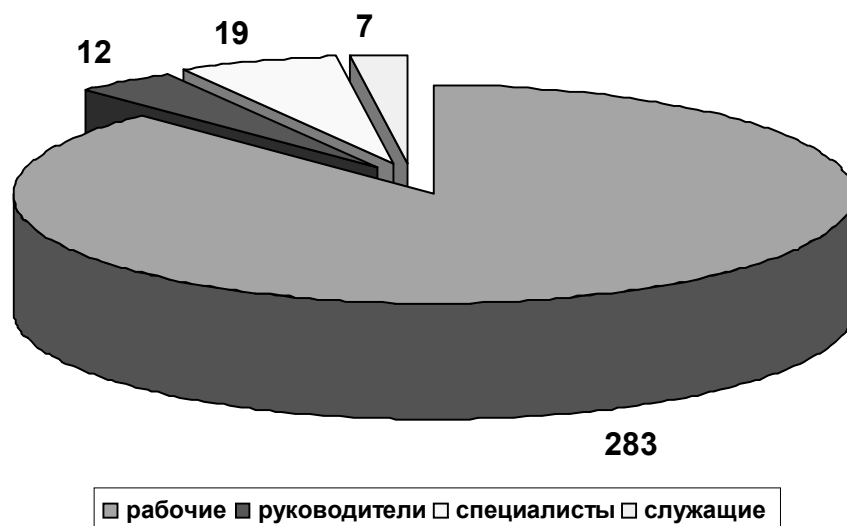


Рисунок 2 – Структура обеспеченности персоналом в 2007 году

Из анализа представленного в таблице 1 мы видим, что численность ППП в 2007 году по всем показателям в сравнении с 2006 годом увеличилась на 36 человек, что составило 112,59 %. Рост численности на предприятии произошел за счет открытия новой столовой. В 2007 году численность рабочих увеличилась на 35 человек, что составило 114,11 %. Численность ИТР увеличилось на 1 человека, что произошло за счет увеличения численности «специалистов».

Из представленных данных в таблице 1 мы видим, что на исследуемом предприятии растет удельный вес рабочих. В 2007 году он выше, чем в предыдущем на 1,2%, что говорит о повышении производственного потенциала. Удельный вес ИТР снизился на 1,2%.

Для того, чтобы оценить соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых, необходимо сравнить средний тарифный разряд работ и рабочих, используя формулы:

$$T_P = \frac{\sum T_P * KP_i}{\sum KP}, \quad (1)$$

$$T_P = \frac{\sum T_P * VP_i}{\sum VP}, \quad (2)$$

где

$T_P$  - тарифный разряд;

$KPi$  – количество рабочих;

$VP_i$  - объем выполняемых работ по каждому виду.

Проведем анализ для выявления соответствия квалификации рабочих на исследуемом предприятии, который представим в таблице 2.

Таблица 2 – Состав рабочих по квалификации

Разряд рабочих	Тариф. коэффициент	Кол-во рабочих		Отклонение	
		2006 год	2007 год	«+», «-»	в %
2	1,1	46	40	-6	-13,04
3	1,22	72	62	-10	-13,89
4	1,36	100	144	44	44,00
5	1,56	12	19	7	58,33
без разряда		18	18	0	0
Всего		248	283	70	14,08

Из таблицы 2 видно, что в 2007 году состав рабочих отличается от состава рабочих в 2006 году. Состав рабочих низких разрядов (2 - 3) в 2007 году ниже, чем в предыдущем, а более высоких (4-5) - выше.

Такое изменение состава рабочего персонала обуславливает необходимость для изучения их уровня квалификации, который определяется путем сопоставления средних тарифных коэффициентов за различный период.

Определим тарифные коэффициенты за исследуемый период.

1) В 2006 году средний тарифный коэффициент равен 1,27

$$\frac{46 * 1.1 + 72 * 1.22 + 100 * 1.36 + 12 * 1.56}{248 - 18} = 1.27$$

2) в 2007 году средний тарифный коэффициент составил 1,3

$$\frac{40 * 1.1 + 62 * 1.22 + 144 * 1.36 + 19 * 1.56}{283 - 18} = 1.3$$

Из представленных выше расчетов видно, что средний тарифный коэффициент в 2007 году выше на 0,03 чем в 2006 году. Это произошло из-за того, что уровень квалификации в 2007 году выше среднего разряда работ в 2006 году и как следствие повышается эффективность работы.

В таблице 3 представлен качественный состав персонала исследуемого предприятия.

Таблица 3 – Качественный состав персонала предприятия

Категории работающего персонала	Тип образования			
	Высшее		Среднеспециальное	
	2006 год	2007 год	2006 год	2007 год
Руководители, а также специалисты	21	25	9	6
служащие	5	5	2	2
рабочие	26	26	222	257
Итого :	52	56	233	265

Из таблицы 3 мы видим, что на занимаемых должностях руководителей и специалистов почти половина персонала не имеет высшего образования, а вот у рабочих специальностей вообще наблюдаем отсутствие высшего образования у большинства рабочих, которое составляет только 26 человек из 248 в 2006 году и из 283 в 2007 году. Таким образом, качественный состав управленческого персонала оставляет желать лучшего.

## 2.2 Анализ движения персонала предприятия

На следующем этапе нашего исследования будет изучение движения персонала предприятия. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Движение персонала предприятия

Показатели	2006 год	2007 год
Принятый персонал	75	93
Уволившийся персонал	80	95
в том числе:		
на пенсию и по другим причинам	12	16
по собственному желанию	68	79
Средне-списочная численность	572	645
Кoeff. оборота по приему персонала	0,26	0,29
Кoeff. оборота по выбытию персонала	0,28	0,30
Кoeff. текучести персонала	0,24	0,25

Используя данные, представленные в таблице 4, рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

**Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{np}$ ):**

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятых на работу}}{\text{Средне-списочная численность}},$$

**Коэффициент оборота по выбытию ( $K_v$ ):**

$$K_v = \frac{\text{Количество уволенного персонала}}{\text{Средне-списочная численность}},$$

### **Коэффициент текучести персонала (Кт):**

$$K_t = \frac{\text{Количество уволенных по собственному желанию  
и по нарушению трудовой дисциплины}}{\text{Средне-списочная численность}}$$

Анализируя данные таблицы 4 мы видим, что на предприятии коэффициент текучести персонала в 2007 году выше, чем в 2006 году.

В 2007 году коэффициент оборота по приему персонала больше, чем в 2006 году, это произошло за счет увеличения принятого на работу персонала.

Из таблицы 4 видно, что основной причиной увольнения персонала происходит из-за увольнения по собственному желанию.

По степени использования фонда рабочего времени можно оценить эффективность и полноту использования персонала за исследуемый период времени.

Эффективный фонд рабочего времени определяется по формуле:

$$\text{ФРВ} = \text{КР} * \text{Д} * \text{П}.$$

где ФРВ – фонд рабочего времени,

Д – среднее количество дней отработанным одним рабочим в течение года

КР – количество рабочих

П – продолжительность рабочего дня

В таблице 5 представлены данные о состоянии использования рабочего времени на исследуемом предприятии.

Таблица 5 – Анализ использования фонда рабочего времени на предприятии

Показатель	2006 год	2007 год	Отклонен. (+, -)	Отклонен. в %
Отработано всеми рабочими за год, чел.-дн.	53929	62963	+9035	+16,8
Количество рабочих (КР)	285	321	+36	+12,6
Отработано дней (Д) 1 рабочим в году	217	222	5	+2,3
Отработано часов (Ч) 1 рабочим в году	1632	1637	+5	+0,3
Длительность рабочего дня (ч), средняя	7,52	7,37	-0,15	-2,0
Эффективный фонд рабочего времени, тыс.ч.	465,1	525,2	+60,1	+12,9

Анализируя таблицу 5 видно, что в 2007 году использование рабочего времени значительно улучшилось. Увеличилось количество отработанных дней в году, их стало на 5 дней больше чем в 2006 г. Потери рабочего времени снизились за счет уменьшения простоев.

Длительность рабочего дня для каждого рабочего уменьшилась на 37,6 часа ( $7,52 \cdot 5$ ), это произошло за счет снижения целодневных потерь. Однако длительность работы всего персонала увеличилась на 12069,6 часа ( $37,6 \cdot 321$ ).

### **2.3 Анализ удовлетворенности трудом персонала**

Численность персонала на данный момент составляет 321 человек, при этом распределение по половому признаку приходится примерно пополам. Возраст сотрудников составляет в большинстве своем от 21 до 40 лет. В основном это люди, имеющие семью.

Базовая ставка, устанавливаемая работнику в соответствии с занимаемой должностью, зависит от ряда факторов:

1. Опыта работы: сотрудник, не имеющий опыта работы в данной области получает минимальный оклад, определённый сеткой базовых показателей.

2. Квалификации: сотрудник, выполняющий работу, требующую большей квалификации получает больше.

3. Образования: сотруднику, имеющему высшее образование устанавливается больший заработок, чем сотруднику без высшего образования.

4. Отношение к выполняемой работе: субъективный фактор, оклад устанавливает непосредственный руководитель. Определяется отношением работника к выполнению порученного задания.

Премияльные выплаты производятся согласно Положению о заработной плате. Определение размера премии каждому структурному подразделению производится руководителем организации за общие результаты производственно-хозяйственной деятельности, а руководители подразделений определяют размер премии каждому сотруднику с учетом личного вклада по результатам работы.

Премия, исчисленная работнику по результатам работы за квартал, учитывает общие результаты работы за предшествующий период.

Совместителям, а так же лицам, проработавшим на предприятии неполный месяц, премия начисляется на общем основании.

Работникам, уволенным по инициативе администрации а также уволенным по собственному желанию, премия не выплачивается.

Основанием для начисления премии по предприятию является превышение фонда оплаты труда (перевыполнение плана), начисленного по базовым показателям, суммой, исчисленной по проценту от объема товарной продукции, оплата за которую была произведена денежными средствами. Конкретные размеры премии устанавливает директор предприятия издавая приказ. Он же является единственным лицом, которое принимает решение о премировании и депремировании.

Уровень заработной платы на исследуемом предприятии находится на достаточно низком уровне. При проведении опроса персонала, направленного на выявление недостатков системы мотивации, выяснилось, что основные жа-



лобы и недовольство вызывает распределение заработной платы. По результатам опроса выяснилось, что система оплаты труда не выполняет своей мотивирующие функции. Работник не замечает влияния качества своего труда на размер получаемой оплаты труда. За счет этого на предприятии происходит высокая текучесть кадров.

Степень удовлетворенности персонала анализируемого предприятия той или иной стороной трудовой деятельности представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Степень удовлетворенности персонала предприятия

№ вопроса	Содержание вопроса	Индекс удовлетв.	Степень удовлетворенности
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью?	0,1	Низкая
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?	0,4	Средняя
4	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала предприятия	0,8	Высокая
5	Оценка положения дел на предприятии	0,5	Средняя
6	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	0,8	Высокая
7	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?	0,4	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников?	0,5	Средняя
9	Лично Вас устраивает величина Ваших заработков?	0,1	Низкая
10	Существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать?	0,2	Низкая
11	Состояние отношений между администрацией и работниками?	0,2	Низкая

Из данных таблицы видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности. Показатели степени удовлетворенности в среднем низкие, что говорит о неэффективной организации труда на анализируемом предприятии, неэффективной системе стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

Незаинтересованность работников в доходах предприятия, а также в ее успешном развитии, напряженные отношения с администрацией, говорит о пассивном отношении персонала к своему труду.

Таким образом, предприятию необходимо разработать новую систему мотивации и управления персоналом.

## **3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### ***3.1 Стратегия управления персоналом***

Содержание термина «управление персоналом» в последние годы серьезно изменилось. Иерархические структуры и модели управления подвергаются сомнению практически во всех отраслях, включая и государственный сектор. Причиной этому два фактора: возрастающая турбулентность во внешней среде предприятий, которую обуславливают глобализация, дерегулирование, более легкий доступ к информации, изменившееся поведение клиентов и т.д.; изменившиеся требования сотрудников к работодателю [9, 82].

Первый фактор в зависимости от отрасли по-разному проявляется на предприятиях. Некоторые отрасли турбулентность застала врасплох, в то время как другие переживают эволюционную переходную фазу. Жесткие, застывшие и тормозящие инновации структуры «приказ-исполнитель» больше не функционируют, если речь идет о быстрой адаптации к потребностям рынка, мгновенном и гибком обслуживании клиента на рынке с жестокой конкуренцией или раннем распознавании новых шансов и инноваций.

Имидж привлекательного работодателя, в свою очередь, означает конкурентные преимущества, поскольку на рынке труда в последние годы разгорелась настоящая борьба за лучших сотрудников — так называемый «высший потенциал» (high potentials). Многие фирмы больше не воспринимают своих сотрудников как получателей и исполнителей приказов. Они все чаще по-новому подходят к роли сотрудников, оценивая вклад каждого в предпринимательскую культуру, в развитие инновационных идей и общий успех деятельности предприятия. Тем самым все большее значение приобретает подбор необходимых и действительно лучших кадров.

Но что же делает предприятие привлекательным для сотрудника и каковы изменившиеся требования сотрудников? «В информационную эпоху самореализация вытесняет осознание долга, ориентация на удовлетворенность — дисциплину, а материализм — прежние религиозные установки» — так считает исследователь тенденций в сфере управления персоналом Хоркс. Из этого изменения взглядов вытекают изменившиеся ожидания по отношению к профессии и работе: речь идет о компетентности, ответственности, осмысленности, ориентации на работу в команде и возможности свободных действий (среди прочего, последний аспект предполагает креативность и толерантное отношение к ошибкам).

Чем более важен фактор сотрудников для достижения стратегии, тем более значимо соединение сбалансированной системы показателей с системой управления персоналом. В большинстве случаев сотрудники играют основную роль в реализации стратегии. Не вливание новых капиталов или покупка технологий, а именно действия сотрудников (например, во внешних подразделениях, в отделе информационных технологий и т. п.) оказывают решающее влияние на успех или неудачу при реализации планов [2, 65].

Конкретизация стратегии компании в форме построенной сбалансированной системы показателей создает основы для донесения стратегии сотрудникам компании. В ходе информирования о целях достигается единое понимание стратегии в компании. Однако сам факт сообщения стратегических целей сотрудникам еще не означает, что сотрудники будут стремиться к достижению стратегических целей. Коммуницирование стратегии означает лишь, что уменьшается риск непонимания сотрудниками стратегии компании и выполнения ими действий, противоречащих выполнению стратегии. Как показывает опыт, стратегические цели компании и деятельность отдельных сотрудников зачастую не связаны между собой. Несмотря на то, что сотрудники знают стратегию компании, они могут не располагать информацией о том, какие действия следует предпринимать для достижения стратегических целей. Кроме того, у

сотрудников может отсутствовать мотивация к достижению поставленных целей. Таким образом, сформулированные цели должны быть конкретизированы для уровня конкретного сотрудника и связаны с его непосредственной деятельностью. Кроме того, у сотрудника должна быть мотивация к достижению поставленных целей.

Эти требования можно соблюсти благодаря детализации разработанных стратегических целей до такой степени, чтобы они стали понятны конкретным исполнителям. Детализация осуществляется в ходе процесса каскадирования сбалансированной системы показателей. Цели, разработанные для конкретного сотрудника на основе целей компании в целом, обсуждаются с самим сотрудником (процесс согласования целей). Как правило, с сотрудником обсуждаются цели, которые непосредственно влияют на достижение стратегических целей компании в целом. Тем самым сотрудник получает информацию о направлении своей деятельности.

Для фокусирования сотрудников на этих целях необходимы соответствующие стимулы — связь достижения целей с системой мотивации. К важнейшим предпосылкам действенности процесса согласования целей с сотрудниками относятся: достижимость поставленных целей с точки зрения самого сотрудника, привлекательная для сотрудника зависимость между требуемым результатом и ожидаемым вознаграждением. Ориентация поведения сотрудников на достижение стратегических целей компании достигается в ходе построения сбалансированной системы показателей: сотрудники знают стратегические цели компании в целом, какие действия они должны предпринимать для достижения этих стратегических целей и мотивированы на выполнение этих действий.

Система мотивации персонала, основанная на сбалансированной системе показателей, состоит из двух элементов: системы согласования целей и согласованной с ней системы стоимостной и нестоимостной мотивации [10].

Чтобы обеспечить функционирование системы мотивации, основанной на BSC, следует обеспечить выполнение следующих принципиальных требований.

1. Практичность: практическая реализуемость за счет построения оптимальных процессов и формирования умеренной сложности системы.
2. Прозрачность: система мотивации будет работать, если цели, оценочные показатели и система оплаты труда понятны сотрудникам, участвующим в реализации стратегии.
3. Рентабельность: рентабельность как важнейшая предпосылка внедрения новой системы мотивации в значительной мере зависит от того, насколько сбалансировано соотношение между размером оплаты труда и достигнутыми результатами.
4. Легитимность: система мотивации персонала может быть внедрена только в том случае, если она не противоречит правовым рамочным условиям.

При разработке концепции новой системы мотивации следует учесть ряд параметров:

- 1 Концепция согласования целей
2. Концепция оплаты труда
3. Определение целевого процесса мотивации

На первом этапе построения системы мотивации создается концепция системы согласования целей с сотрудниками. На основе этого на втором этапе разрабатывается система оплаты труда, привязанная к результатам деятельности. На третьем этапе разрабатывается процесс согласования целей и оплаты труда, а также необходимая для выполнения процесса документация.

Основу концепции согласования целей составляют ключевые решения менеджмента, принятые относительно системы мотивации в компании. Сначала следует определить число уровней иерархии, для которых будут формулироваться цели. В качестве возможных уровней можно назвать уровень компании в целом, функциональных сфер (дивизионов), отделов и отдельных сотрудников. У коллективных уровней формулирования целей есть преимущество: достаточ-

но просто измеряются их достижения и степень влияния на цели компании в целом.

Если поставленные цели достигаются, то сотрудники получают обещанное им вознаграждение. Опыт показывает, что персонал готов концентрироваться на достижении поставленных целей, если цели реалистичные. Слишком сложные цели, вероятность достижения которых крайне невелика, не мотивируют персонал. Материальная мотивация сотрудников за достижение целей может быть дополнена нематериальной, это может содержаться в договоре. Следует понимать, что разработанная система мотивации будет действенной только в том случае, если она привлекательна для персонала. Это, в свою очередь, имеет место в том случае, если сотрудник субъективно оценивает размер вознаграждения как соответствующий достигнутому результату.

На третьем этапе следует проработать процесс согласования целей с сотрудниками и реализации системы мотивации. Исходные пункты: определение стратегии и разработка целей и целевых значений показателей в сбалансированной системе показателей. Если цели определены и был осуществлен процесс каскадирования на несколько уровней организационной иерархии, то руководство компании может приступать к согласованию целей с сотрудниками. В рамках таких собеседований с сотрудниками согласуются сами цели (например, стратегические цели, индивидуальные цели личного развития, оперативные цели), их вес в общей системе целей и сроки реализации. Результаты этого процесса могут быть задокументированы.

В течение года проводится оценка достижения поставленных целей и определяется необходимость корректирующих мероприятий или внесения других изменений. В конце года проводится собеседование руководителя с подчиненным, на котором оценивается степень достижения согласованных целей. Результатом этой оценки является определение величины переменной составляющей в заработной плате. Если цели достигнуты по всем уровням иерархии

целей компании, то переменная составляющая системы мотивации выплачивается сотрудникам.

По сравнению с системами согласования целей, не связанными напрямую со стратегией компании, система мотивации, построенная на базе сбалансированной системы показателей, непосредственно привязана к стратегическим целям компании: цели каждого сотрудника определяются на основе системы стратегических целей компании в целом. В результате у сотрудников появляется возможность ориентировать свою деятельность на достижение целей компании.

### ***3.2 Стратегия эффективной мотивации персонала***

Мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. [4, 112].

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

К сожалению, среди украинских компаний еще бытует мнение, что достаточно разработать стандартное положение о мотивации и стимулировании персонала, оформить его в виде приказа и оповестить о нем сотрудников, как система начнет действовать сама собой. На самом деле наиболее трудоемким и определяющим успех всего процесса является этап внедрения системы мотивации, который занимает приблизительно 70% от всех трудозатрат.



Крайне важно при разработке системы мотивации, чтобы она не жила самостоятельной жизнью, а была чутко настроена на решение стратегических задач компании.

Наиболее распространенной ошибкой является разработка системы мотивации “на века”. В этом случае рано или поздно она неизбежно перерождается в обычную систему поощрений. Последняя предполагает поощрение или награду за уже достигнутые результаты, в то время как система мотивации призвана мотивировать к достижению целей, поставленных задач, преодолению сложностей, “повышению планок”.

Кроме того, ко всему хорошему рано или поздно привыкают. Подобно тому, как новый костюм сначала радует и воспринимается нарядным, но потом становится повседневным, система мотивации сначала воодушевляет персонал на подвиги, а затем превращается в скучную систему поощрений.

Необходимо систему мотивации пересматривать ежегодно. При разработке каждой новой программы учитывать недоработки, ошибки, пробелы прошлой, новые цели и задачи, изменения внутренней и внешней среды. Любая разработка преследует определенные цели. Система стимулирования предприятия должна быть направлена на:

- управление мотивацией сотрудников;
- стимулирование персонала к наилучшим результатам по достижении целей бизнес-плана в соответствии со стратегией компании;
- повышение личной и командной результативности работников;
- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ;
- привлечение и удержание работников, необходимых компании;
- позиционирование компании как “лучшего работодателя”.

Наверное, не существует идеальной и абсолютно справедливой системы стимулирования персонала. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной. Система мотивации должна быть:

- проста и понятна всем;
- прозрачна и публична;
- максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т. д.;
- приниматься (утверждаться) коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у персонала компании формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

Любая система мотивации преследует несколько целей, одна из которых – формирование лояльности персонала.

Многие компании так или иначе вынуждены решать вопросы, связанные с “утечкой” корпоративной информации. Особенно остро, по мнению многих директоров по персоналу, стоит проблема воровства корпоративной информации сотрудниками, покидающими компанию.

Причем это качество многими нашими соотечественниками не воспринимается как некое отклонение от нормы, не считается чем-то постыдным или неприличным. Часто кандидаты на ту или иную вакантную должность, пытаясь представить себя с лучшей стороны, особо подчеркивают, что имеют на руках электронную базу данных клиентов, штатное расписание с окладами, описание новых технологий конкурентов (своих прежних работодателей) и т. п.

В решении данной проблемы видятся три основных направления:

1. Очень важно продиагностировать истинную причину воровства, поскольку без этого трудно построить грамотную систему защиты. Выявить при-

чину можно лишь в том случае, если проанализировать основные потребности/мотивацию персонала данной компании на данном этапе ее развития/биографии.

В различных компаниях существуют свои приоритеты.

Наиболее распространенными являются:

- гарантии занятости;
- справедливая система вознаграждения;
- возможность карьерного роста;
- психологический комфорт;
- признание достижений и т. д.

Если приоритеты мотивации персонала не находят отражения в системе оплаты труда и мотивации, политике социальных льгот, политике формирования кадрового резерва, политике обучения и т. д., то угроза воровства существенно возрастает.

Крайне важно систематически замерять/исследовать уровень удовлетворенности персонала. Компании, уделяющие этому внимание на системной основе, менее подвержены риску воровства со стороны сотрудников.

2. Лояльность персонала к компании не приходит сама собой. Это результат непрерывной кропотливой комплексной работы. В тех компаниях, которые исследуют приоритеты мотивации персонала, учитывают их в своих политиках и процедурах, лояльность сотрудников налицо.

Подобно тому, как гармоничные семьи создаются только в случаях совпадения мира ценностей супругов, компании становятся гармоничными в случае совпадения ценностей компании и персонала. К этому совпадению нужно стремиться, его нужно формировать. Поэтому “продвинутые” компании с особой тщательностью прописывают, формулируют для себя ценности. Уже на стадии подбора персонала можно отсеивать тех кандидатов, мир ценностей которых входит в резкое противоречие с ценностями компании.

### 3. Не стоит лишний раз провоцировать сотрудников на воровство.

Именно поэтому стоит максимально скрупулезно продумать системы защиты материальных ценностей, а также информационной, интеллектуальной, экономической защиты.

Область управления персоналом очень далека от точной науки. Не всегда можно оценить в цифрах эффект от внедрения того или иного предложения по системе мотивации, а самые правильные действия не всегда приведут к ожидаемому результату. Необходима осознанная и целенаправленная работа многих участников процесса внедрения системы мотивации (руководства компании, управления по работе с персоналом, руководителей линейных подразделений и проч.) по формированию оценки и восприятию сотрудниками общей системы мотивации компании. Необходимы согласованные усилия всей команды единомышленников, ориентированных на достижение результата.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На нынешнем этапе развития экономики для эффективной деятельности предприятия требуются инициативные и ответственные работники, стремящиеся к трудовой самореализации личности. Сотрудники, которые стремятся к достижению целей организации, смогут обеспечить получение как собственных высоких результатов, так и общего успеха компании.

В рамках данной курсовой работы была проведена оценка эффективности использования персонала, изучены основные методики.

В результате анализа мы выявили, что на занимаемых должностях руководителей и специалистов почти половина персонала не имеет высшего образования, а вот у рабочих специальностей вообще наблюдается отсутствие высшего образования у большинства рабочих, которое составляет только 26 человек из 248 в 2006 году и из 283 в 2007 году.

В результате исследования мы выявили, что на предприятии присутствует общая неудовлетворенность персонала различными сторонами их трудовой деятельности. Показатели степени удовлетворенности в среднем низкие, что говорит о неэффективной организации труда на анализируемом предприятии, неэффективной системе стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствования.

Незаинтересованность работников в доходах предприятия, а также в ее успешном развитии, напряженные отношения с администрацией, говорит о пассивном отношении персонала к своему труду.

Текущая политика предприятия должна привести, прежде всего, к повышению качества продукции и увеличению рентабельности производства, что положительно отразится на финансовом состоянии предприятия. Для успешного решения этих задач необходима эффективная кадровая политика.

Кадровая политика должна быть направлена на формирование коллектива, который способен качественно и быстро решать стоящие задачи перед предприятием. Для того чтобы достичь этой цели необходимо планомерно

проводить работу, направленную на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование подбора и расстановки кадров, развитие возможностей для быстрого профессионального роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

Для того, чтобы работник закрепился на рабочем месте необходимо обратить внимание руководителям на некоторые тонкости данного вопроса.

Во-первых, экономический аспект. Одним из основных способов закрепить специалиста на рабочем месте является материальное стимулирование.

Во-вторых, психологический аспект. То, как человек чувствует себя внутренне на рабочем месте.

В-третьих, социальный аспект. Немаловажным фактором, влияющим на стабильность работника, является его социальное положение в коллективе. При социальной невостребованности специалист естественно будет искать более комфортную обстановку, более лояльного руководителя.

На негативные взаимоотношения в коллективе руководителю нужно уделять особое внимание. В данном случае необходимо либо искоренить враждебные отношения, путем сглаживания конфликтных ситуации и недопущения таковых, либо перевести специалиста на другую работу, сменив тем самым трудовой коллектив.

Вот основные аспекты, на которые следует обращать внимание руководителям, для закрепления специалиста на рабочем месте.

Предложенные мероприятия позволят, прежде всего, текучесть кадров подвести к минимуму, что обеспечит повышение качества продукции и увеличение рентабельности производства, а это положительно отразится на финансовом состоянии предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ.. – М.: Техн.. шк.. бизнеса, 2004.
- 2 Кузьбожев Э. Н. Разработка управленческого решения: Учеб. Пособие. Курск, 1999, 62 с.
- 3 Справочник директора предприятия. Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 784 с.
- 4 Щиборщ К. В. Принципы построения системы материального стимулирования на предприятии.// Управление персоналом. – 2005. – №1
- 5 Литвак Б. Г. Управленческие решения: Учебник. М., 2003.
- 6 Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие. (Под ред. Шереметова).
- 7 Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2005.
- 8 Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 279 с.
- 9 Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2002, 10-16 с.
- 10 Щукин В. Принципиальная схема стимулирования эффективной производственной деятельности.// Управление персоналом. – 2000. - №12.
- 11 Щекин Г.В., Яровой В.И. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала / Библиотека управляющего персоналом: Мировой опыт. К. – МАУП, 2004