

Новосибирский государственный аграрный университет  
Факультет экономики и управления

## **БЕНЧМАРКИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Учебно-практическое пособие*

Новосибирск 2021

УДК 331.108.2610759  
ББК 65.291.8, я 73  
Б 469

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

**Автор-составитель**

*А. В. Черепанов*, канд. экон. наук

**Рецензенты:**

*О. А. Сапрыкина*, канд. экон. наук, доц.

*Т. Ю. Калошина*, канд. социол. наук, доц.

**Бенчмаркинг системы управления персоналом:** учебно-практическое пособие / Новосибирский государственный аграрный университет, Факультет экономики и управления; автор-составитель А. В. Черепанов. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2021. – 176 с.

В учебно-практическом пособии представлены информационные и учебно-методические материалы о бенчмаркинге системы управления персоналом: контрольные вопросы, определения основных понятий, таблицы и рисунки, тестовые контрольные задания, практические задания для обучения в аудитории и самостоятельной работы.

Издание адресовано бакалаврам и магистрантам, обучающимся по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент», преподавателям высшей школы, слушателям специальных курсов, руководителям организаций, предпринимателям, а также всем интересующимся применением технологий бенчмаркинга в управлении персоналом.

Учебно-практическое пособие утверждено и рекомендовано к изданию учебно-методическим советом факультета экономики и управления (протокол № 8 от 27 апреля 2021 г.).

## ВВЕДЕНИЕ

Технологии бенчмаркинга всё шире внедряются в практику управления современных организаций, т. к. результат их применения обеспечивает производство более качественной продукции, повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости на рынке, достижения их стратегических целей. Система управления персоналом, характеризующаяся многообразием элементов, сложностью, динамичностью и другими характеристиками, не является исключением и также становится объектом технологий бенчмаркинга.

Основная цель изучения курса «Бенчмаркинг системы управления персоналом» заключается в формировании у будущего специалиста целостного представления о бенчмаркинге, о его задачах, информационной основе, принципах, методах, инструментах и т. д. для реализации профессиональной деятельности по управлению персоналом.

В соответствии с требованиями по освоению курса «Бенчмаркинг системы управления персоналом» в процессе обучения проводятся аудиторные занятия (лекционные занятия, семинары, практические занятия) и самостоятельная (внеаудиторная) работа студентов.

Лекции ориентированы на проблемное изложение материала с использованием интерактивных методик.

Аудиторные практические занятия (семинары) проводятся по основным вопросам (темам) учебной программы и имеют целью углубленное изучение дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументированно излагать и отстаивать свое мнение. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента.

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающихся рассматривается как одна из необходимых и эффективных форм обучения, которая предусмотрена ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки «Управление персоналом». Целью является обучение навыкам работы с учебной и научной литературой и практическими материалами, необходимыми для изучения дисциплины «Бенчмаркинг системы управления персоналом», развития у них способностей к самостоятельному анализу полученной информации.

Консультации преподавателя (включая дистанционную форму) являются одной из форм руководства самостоятельной (внеаудиторной) работой обучающихся и оказания им помощи в освоении учебного материала и развитии профессиональных компетенций.

Для более эффективной организации процесса обучения информация сгруппирована в блоки. Для навигации при поиске необходимой информации каждый блок имеет свой графический символ:

Контрольные вопросы



Основные понятия



Таблицы и рисунки



Задания для аудиторной и самостоятельной (внеаудиторной) работы



Рекомендуемые источники и литература



Представленная информация позволяет студентам глубже и быстрее усвоить материал, использовать его в дальней-

шем обучении, написании научно-исследовательских работ, практике управления персоналом и т. д.

Разнообразие заданий, содержащихся в учебно-практическом пособии «Бенчмаркинг системы управления персоналом», позволяет варьировать процесс формирования и развития компетенций, использовать информацию при теоретических и практических занятиях, организовывать внеаудиторную работу, применять индивидуальный подход в зависимости от способностей и мотивации обучающихся.

*Продолжайте поиск новых и интересных идей,  
которые успешно использовали другие.  
Ваша идея должна быть оригинальна  
только в адаптации к проблеме, над которой  
вы в настоящее время работаете.  
Томас Эдисон*

## **Тема 1. ПОНЯТИЕ «БЕНЧМАРКИНГ»: СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

**Бенчмаркинг** – это:

- поиск примеров передовой бизнес-практики;
- непрерывный или систематический процесс измерения показателей своих и конкурентных;
- изучение передового опыта управления конкурентов или партнёров;
- заимствование эффективно действующих производственных или управленческих технологий;
- постоянный процесс качественного сравнения работы отдельно взятой компании с лидерами отрасли;
- маркетинговая разведка;
- конкурентный анализ;
- процесс повышения конкурентоспособности организации<sup>1</sup>.



### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Введение в бенчмаркинг.
2. Цели, задачи бенчмаркинга.
3. Функции бенчмаркинга.
4. Модели бенчмаркинга.
5. Причины популярности бенчмаркинга в мире.

---

<sup>1</sup> Бизнес умом: официальный сайт. – URL://umom.biz/benchmarking-sushhnost-etapy-instrumenty/#ixzz6IRqB4OSY (дата обращения: 12.10. 2020). – Текст: электронный.

6. Виды бенчмаркинга и их применение.
7. Принципы и факторы успеха бенчмаркинга.
8. Предпосылки успешной реализации концепции бенчмаркинга.
9. Этапы процесса бенчмаркинга.
10. Этика в бенчмаркинге.
11. Технология ситуационного анализа.
12. Показатели эффективности управления организацией.



## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

*Банк ситуаций* – систематизированная информация о ситуациях, хранящаяся, как правило, на машинном носителе, снабженная специальным инструментарием для эффективного хранения, поиска и актуализации (обновления) данных.

*Бенчмаркинг в широком смысле* – кросс-культурный менеджмент, заключающийся в сравнении методов и принципов управления, то есть менеджмент на стыке деловых культур, концепция управления бизнесом на основе непрерывного поиска конкурентных преимуществ.

*Бенчмаркинг в узком смысле* – метод сравнительного анализа.

*Группа общих интересов* – сообщество лиц, имеющих общие интересы в определенной области и договорившихся об обмене опытом.

*Задачи, решаемые субъектом экономики в процессе бенчмаркинга:*

- исследовать собственные показатели в проблемной сфере;
- найти лидеров, то есть лучших из лучших по изучаемому вопросу в отрасли;
- получить доступ к требуемой информации;

- провести сравнительный анализ;
- внедрить полученный опыт передовиков у себя в организации.

*Защита клиента* – роль, которая отводится одному из членов группы по проведению бенчмаркинга – он защищает интересы клиента и привлекает внимание группы к вопросам, которые могут вызывать беспокойство клиента.

*Инструмент реализации* – бизнес-процессы и методы работы, которые облегчают реализацию передовых методов работы и помогают задействовать ключевые факторы успеха. Инструменты реализации позволяют объяснить причины показателей эффективности, выявленных в ходе бенчмаркинга.

*Конкурентный анализ* – совокупность инструментов, позволяющих организации изучить и понять цели своих рыночных конкурентов, а также определить свои сильные и слабые стороны относительно них.

*ЛПР* – лицо либо орган, принимающие решения в анализируемой ситуации.

*Маркетинговая разведка* – постоянная деятельность по сбору текущей информации об изменении внешней среды маркетинга, необходимой как для разработки, так и корректировки маркетинговых планов. В то время как внутренняя информация фокусируется на полученных результатах, маркетинговая разведка исследует то, что может произойти во внешней среде.

*Направление* – область активной деятельности организации, в которой необходимо принятие важных управленческих решений или возможно возникновение кризисных ситуаций.

*Операционный бенчмаркинг* – это разнообразная по своему содержанию управленческая процедура, осуществление которой приводит к таким направлениям, как:

- 1) подробное изучение и анализ себестоимости работ или услуг;



- 2) анализ отличий от конкурентов;
- 3) совокупный анализ.

*Передовые методы работы* – методы работы, которые обеспечили наиболее высокие результаты, являются результатом проведения бенчмаркинга и в конечном счёте принимаются для использования в организации.

*Предпосылки успешной реализации* концепции бенчмаркинга: одобрение руководства, убежденность в необходимости изменений, тщательность подготовки к процессу реализации технологии бенчмаркинга.

*Преобразование* – радикальная реорганизация бизнес-процессов, организационных структур, систем управления и ценностей организации с целью максимального повышения эффективности работы компании.

*Причины популярности бенчмаркинга*: глобальная конкуренция, вознаграждение за качество, необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий.

*Профильные проблемы* – основные проблемы, которые оказывают влияние на развитие и оценку ситуации при ситуационном анализе.

*Разрыв по результатам бенчмаркинга* – разница между показателями эффективности двух компаний. Также обозначает измеряемое лидирующее преимущество лучшей в своем классе организации.

*Ситуационный анализ* – комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых – анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

*Эталонная ситуация* – типичная, характерная для данного направления ситуация, уже возникавшая ранее, по которой есть информация о принимавшихся решениях, действиях и результатах этих действий.



## ТАБЛИЦЫ И РИСУНКИ

Таблица 1.1

### Определения понятия «бенчмаркинг»

| Автор  | Определение   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Б. Андерсен<br>(профессор Норвежского университета науки и технологии) | «Постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» <sup>2</sup> |
| Г. Л. Багиев   | Систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и обучение на лучших примерах   |
| Л. Боссиди<br>(исполнительный директор Allied-Signal)                  | Анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне   |
| Г. Ватсон<br>(экс-председатель Американского общества качества (ASQ))  | Процесс непрерывного сравнения бизнес-процессов организации с аналогичными процессами других компаний с целью получения информации, необходимой для совершенствования деятельности <sup>3</sup>   |
| С. В. Генералова   | Метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших организаций, подразделений собственной компании, отдельных специалистов   |
| Р. А. Исаев  | Методика изучения, сравнительного анализа и внедрения лучших методов ведения бизнеса (относительно быстро и с небольшими затратами)   |

<sup>2</sup> Современные проблемы науки и образования: официальный сайт. – URL:// science-education.ru/ru/article/view?id=11450 (дата обращения: 14.10.2020). – Текст: электронный.

<sup>3</sup>Справочник от Автор 24: официальный сайт. – URL:// spravochnick.ru/marketing/benchmarking/cel\_benchmarkinga/ (дата обращения: 15.10.2020). – Текст: электронный.

| 1   | 2   |
|---|---|
| Г. В. Клейменова,<br>З. Г. Сипливая                             | Инструмент конкурентной борьбы и метод управления; традиция транспортировать опыт лучших организаций на собственные системы управления; исходная и неотъемлемая база оценки и обоснования планов совершенствования и повышения конкурентоспособности успешных организаций |
| Р. К. Кэмп<br>(руководитель<br>Глобальной сети<br>бенчмаркинга) | «Постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях» <sup>4</sup>   |
| В Японии  | Соотносится с японским словом dantotsu – усилия, беспокойство, забота лучшего (лидера) стать ещё лучшим (лидером)   |

Таблица 1.2

**Эволюция бенчмаркинга**

| Этапы              | Комментарий   |
|--------------------|---|
| 1                  | 2   |
| Конец XIX в.       | Исследование и применение научных методов организации труда, положенных в основу концепции бенчмаркинга (Ф. Тейлор)   |
| С конца 1950-х гг. | Ретроспективный анализ товара и процессов (посещение японскими специалистами компаний США и Западной Европы с целью изучения и последующего использования их опыта) |
| 1972 г.            | Появление термина «бенчмаркинг» (Институт стратегического планирования Кембриджа)   |
| 1976 – 1986 гг.    | Развитие как науки благодаря деятельности компании Хегох  |

<sup>4</sup> Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности: официальный сайт. – URL://blog.iteam.ru/benchmarking-effektivnyj-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti/ (дата обращения: 13.10.2020). – Текст: электронный.

| 1                     | 2  |
|-----------------------|--|
| 1982 – 1986 гг.       | Организации – лидеры в области качества выясняют возможность поучиться у компаний вне их сектора или отрасли, а не у своих конкурентов   |
| С середины 1980-х гг. | Стратегический бенчмаркинг – систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров |
| С середины 1990-х гг. | Глобальный бенчмаркинг – рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства   |

Таблица 1.3

## Виды бенчмаркинга

| Выделяемые объекты                           | Виды бенчмаркинга | Комментарий   |
|--|-------------------|---|
| 1  | 2                 | 3   |
| <i>В зависимости от объекта бенчмаркинга</i> |                   |   |
| Организация                                  | Внутренний        | Основная задача заключается в определении внутренних стандартов эффективности организации. Это ведет к обмену опытом использования передовых методов работы в рамках всей компании. В качестве недостатка следует отметить, что если впоследствии не использовать полученные результаты в качестве базового уровня для внешнего бенчмаркинга, то компании, применяющие данный тип эталонного сопоставления, часто сохраняют излишнюю сосредоточенность на своих внутренних бизнес-процессах |

| 1   | 2                           | 3   |
|---|-----------------------------|---|
| Организации-конкуренты  | Конкурентный                | Сравнение с прямыми конкурентами и лидерами отрасли или же предприятий-партнёров из другой отрасли. Обычно требует скрытого проведения независимых исследований или конкурентной разведки и, соответственно, анализа относительного конкурентного и стратегического позиционирования. Эталонное сопоставление конкурирующей продукции также можно рассматривать в качестве конкурентного бенчмаркинга |
| Бизнес-процессы схожих организаций  | Функциональный (отраслевой) | Сравнение с организациями и процессами похожего типа (количественное и качественное сравнение параметров отдельных функций организации (процессов, операций, методов) с аналогичными параметрами более успешных коллег, которые работают в идентичных условиях)   |
| Бизнес-процессы любых организаций   | Общий (любая отрасль)       | Сравнение с лучшими процессами, организациями в независимости от отрасли (количественное и качественное сравнение производства, продаж, оказания услуг своим предприятием с аналогичной деятельностью компаний, достигших больших результатов)  |
| Организации в других отраслях или организации, создающие единую цепочку стоимости | Совместный                  | Может проводиться открыто, путем посещения соответствующих объектов и добровольного обмена информацией при безусловном соблюдении информационной безопасности. Существует общепринятый кодекс поведения, используемый при совместном бенчмаркинге   |

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
| Национальные или региональные экономики и отрасли             | Глобальный бенчмаркинг                             | Рассматривает организацию бизнеса в разрезе различных культур и национальных особенностей  |
| <i>В зависимости от предмета бенчмаркинга</i>                 |  |  |
| Бизнес-операция   | Операционный бенчмаркинг                           | Детальное сравнение отдельных операций   |
| Бизнес-процесс  | Процессный бенчмаркинг                             | Детальное сравнение отдельных процессов  |
| Бизнес-организация  | Бенчмаркинг показателей организации                | Сравнение основных измеряемых показателей организации  |
| Стратегия   | Стратегический бенчмаркинг                         | Сравнение стратегических решений и условий их реализации   |
| <i>В зависимости от метода информационного взаимодействия</i> |  |  |
| Организации-партнёры  | Партнерский бенчмаркинг                            | Осуществляется по взаимной договоренности сопоставляемых компаний через заключение бенчмаркингowego соглашения. В партнерской схеме часто выделяют также так называемый ассоциативный бенчмаркинг, осуществляемый организациями, образовавшими некоторую ассоциацию или альянс |
| Организации-лидеры  | Индивидуальный (односторонний) внешний бенчмаркинг | Ведется, как правило, негласно, путем сбора (различными методами) и анализа информации о компаниях-лидерах   |

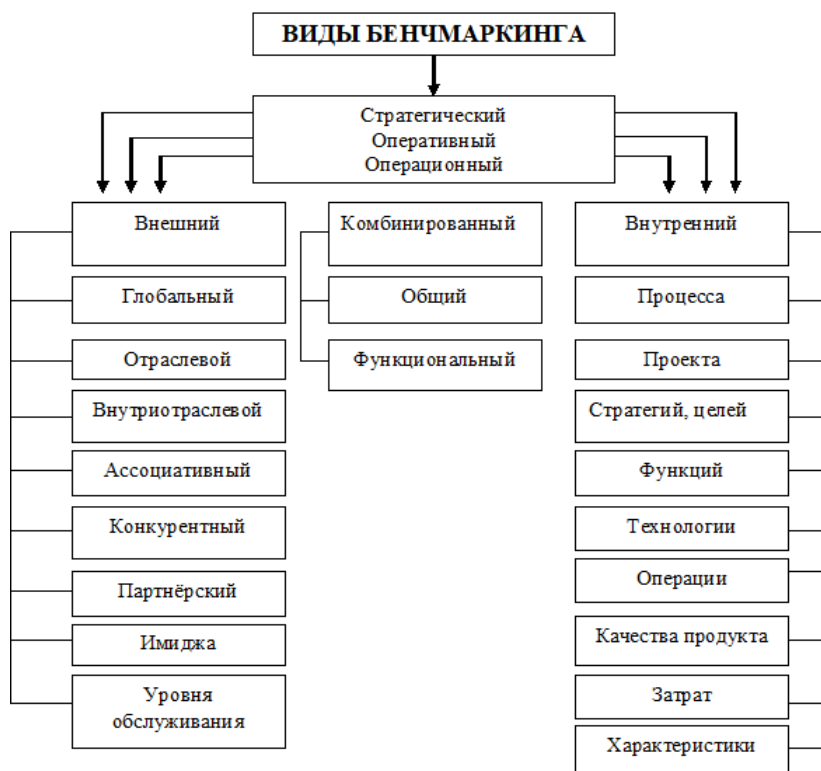


Рис. 1.1. Виды бенчмаркинга

Таблица 1.4

**Преимущества и недостатки видов бенчмаркинга<sup>5</sup>**

| Виды бенчмаркинга | Потенциальные партнеры  | Преимущества   | Недостатки   |
|-------------------|---|--|--|
| Внутренний        | Отделы, подразделения, филиалы, занимающиеся аналогичными видами деятельности | Простота сбора данных. Высокие результаты в диверсифицированных организациях. Высокая точность сравнения | Ограниченность информации. Ограниченный обзор. Необходимость различий в рабочих процессах разных подразделений из-за влияния географических, исторических факторов и опыта руководителей |
| Внешний           | Аналогичные организации   | Аналогичность технологий. Соотносимость направлений исследований. Выбор направлений                      | Сложность получения необходимой информации. Недостаточно широкие рамки процесса обучения   |
| Конкурентный      | Конкуренты, работающие на тех же сегментах рынка                              | Приемлемость для любых организаций. Возможность долговременного разнопланового сотрудничества            | Препятствия сбору данных. Вопросы этики. Излишнее внимание к факторам конкурентоспособности вместо поиска лучших методов   |
| Функциональный    | Организации, имеющие лучшие товары (услуги) процессы                          | Возможности обнаружения инновационных методов. Наиболее полный бенчмаркинг                               | Трудности адаптации передовых методов в своей организации. Большие затраты времени. Невозможность сравнения агрегированных показателей   |

<sup>5</sup> Синицына О. Н. Бенчмаркинг персонала организации / Инновационный Вестник Регион. – 2013. – № 4.2. – С. 27 – 31.



Таблица 1.5

**Сравнение различных видов бенчмаркинга**

| Вид бенчмаркинга                  | Длительность цикла, мес | Партнёры по бенчмаркингу                          | Результаты   |
|-----------------------------------|-------------------------|---|--|
| Внутренний                        | 2–4                     | Внутри организации, (подразделения, сотрудники)   | Значительные улучшения качества работ (услуг), снижение затрат |
| Внешний конкурентный              | 3–12                    | Нет   | Лучше, чем у конкурентов                                       |
| Внешний партнёрский               | 3–12                    | Партнёры по бизнесу                               | Лучше, чем у партнёров   |
| Внешний внутриотраслевой          | 3–14                    | В отрасли   | Творческий прорыв  |
| Внешний межотраслевой, глобальный | 3–24                    | Любые организации любой отрасли мировой экономики | Лучший в своем классе  |
| Комбинированный                   | 6–24                    | Любые   | Генерирование маркетингового разрыва                           |

Таблица 1.6

**Морфологический анализ бенчмаркинга<sup>6</sup>**

| Признак выделения            | Виды бенчмаркинга |             |            |               |
|------------------------------|-------------------|-------------|------------|---------------|
| 1                            | 2                 | 3           | 4          | 5             |
| Относительно организации     | Внутренний        |             | Внешний    |               |
| По используемым инструментам | Стратегический    | Тактический |            | Оперативный   |
| Относительно контрагентов    | Конкурентный      | Совместный  | Сочетаемый | Ассоциативный |

<sup>6</sup> Бондарева Д.А., Сорочайкин И.А. HR-бенчмаркинг в управлении вознаграждением персонала // Вестник СамГУ. – 2012. – № 7 (98). – С. 172–179.

| 1                                    | 2  | 3                                 | 4                                      | 5                                    |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|--|--------------------------------------|
| По степени охвата                    | Функциональный                           | Процессный                        | Общий                                  | Глобальный                           |
| По уровням                           | Вертикальный                             |                                   | Горизонтальный                         |                                      |
| По показателям (метрикам) сравнения  | Основанный на субъективных показателях   |                                   | Основанный на объективных показателях  |                                      |
|                                      | Основанный на количественных показателях |                                   | Основанный на качественных показателях |                                      |
| По предмету конкурентных преимуществ | Параметры продукции (работ, услуг)       | Качество продукции (работ, услуг) | Уровень обслуживания клиентов          | Имидж, деловая репутация организации |

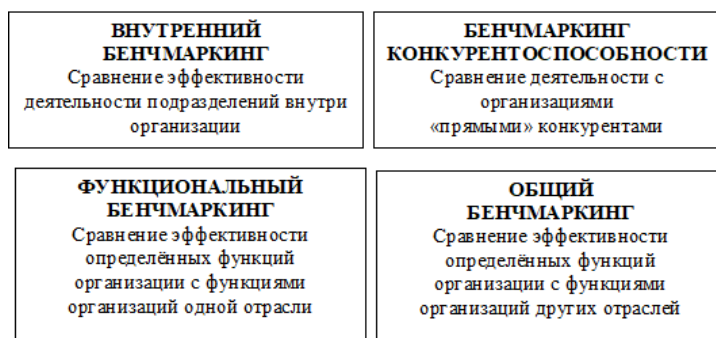


Рис. 1.2. Бенчмаркинг-анализ

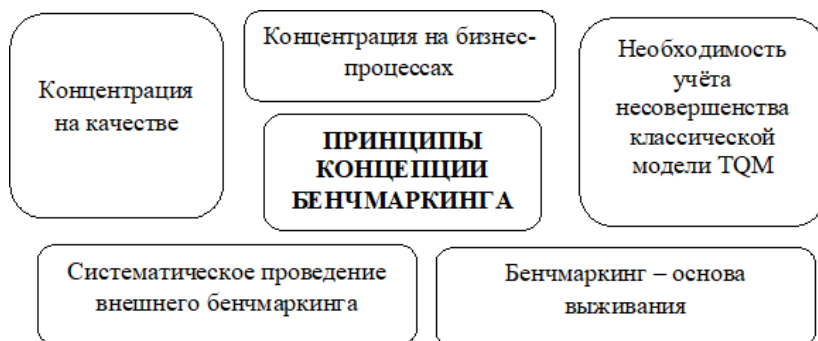


Рис. 1.3. Принципы концепции бенчмаркинга

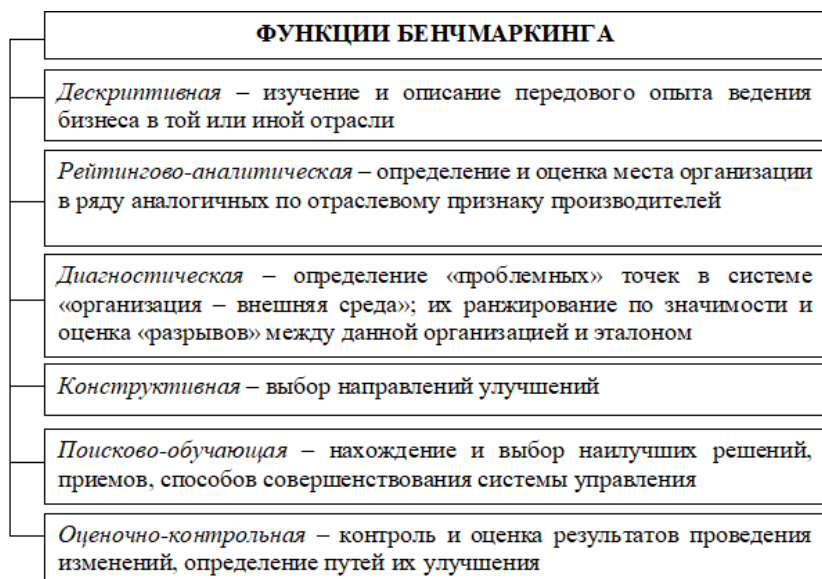


Рис. 1.4. Функции бенчмаркинга

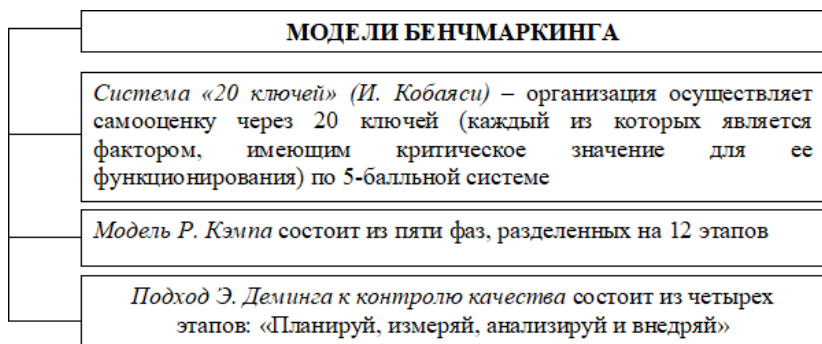


Рис. 1.5. Модели бенчмаркинга

Таблица 1.7

**Принципы и факторы успеха бенчмаркинга**

| Принцип   | Комментарий   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Концентрация на качестве  | Для принятия данной идеологии часто необходима глобальная перестройка корпоративной культуры компании, направленная на переход от подхода, противодействующего появлению брака, к подходу, предотвращающему его появление   |
| Важность бизнес-процессов   | Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т. е. должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а соответственно, насколько успешно компания работает в данный момент, и, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов  |
| Необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркингowej деятельности | При оценке результатов внедрения системы TQM за основу берется степень выполнения поставленных целей и задач по сравнению с предыдущим результатом (до внедрения TQM). Эта концепция оценки не лишена логики, но она может применяться лишь на начальных этапах внедрения системы, поскольку впоследствии возникает вполне оправданный вопрос: достаточно ли полно менеджмент фокусируется, во-первых, на процессах улучшения (усовершенствования) и, во-вторых, на сегодняшних проблемах организации |
| Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга  | Как только персонал организации поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного изучения как основных конкурентов организации, так и лучших примеров и образцов мировой практики,  |

| 1                              | 2   |
|--------------------------------|---|
|                                | и осознает важность внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности организации в единую систему и систематически скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, сопоставляя их с внешними бенчмарками |
| Бенчмаркинг – основа выживания | Без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно  |

Таблица 1.8

**Этапы процесса бенчмаркинга<sup>7</sup>**

| Этап (содержание)  | Комментарий  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Выявление функций и бизнес-процессов, нуждающихся в улучшении                    | 1 Определение процессов, наиболее важных в формировании себестоимости продукции, достижении организационных целей и задач.<br>2. Выявление функций с большим потенциалом корректировки.<br>3. Систематизация мотивирующих стимулов.<br>4. Определение наиболее весомых факторных показателей |
| Определение анализируемых показателей (количественных и качественных переменных) | 1. Трудовые показатели (накладные расходы, оплата труда).<br>2. Отличительные факторы (качество и разнообразие продукции).<br>3. Данные о доле рынка, занимаемой компаниями.<br>4. Финансовая стратегия и её результаты  |

<sup>7</sup> Бизнес умом: официальный сайт. – URL://umom.biz/benchmarking-sushhnost-etapy-instrumenty/#ixzz6IRqB4OSY (дата обращения: 12.10. 2020). – Текст: электронный.

| 1  | 2   |
|--|---|
| Идентификация наилучших экономических субъектов внутри и вне исследуемой отрасли | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор не ограничивается явными, прямыми конкурентами.</li> <li>2. Изучение организаций из других отраслей</li> </ol>  |
| Оценка собранных показателей по выбранному направлению                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение различных (формальных и неформальных) опросов (сотрудников, поставщиков, оптовых покупателей, розничных клиентов, претендентов на вакансии организации, отраслевых консультантов).</li> <li>2. Организация стажировок сотрудников в организациях – стратегических партнёрах, посещение конференций, специализированных выставок.</li> <li>3. Соблюдение умеренности</li> </ol> |
| Подготовка информации об измерениях  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Систематизация полученной информации.</li> <li>2. Приведение информации к сопоставимому виду</li> </ol>   |
| Сопоставление и анализ лидерских и собственных показателей                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соотнесение полученной информации с собственной (внутриорганизационной).</li> <li>2. Выявление отличий и особенностей для проработки</li> </ol>   |
| Работа над ошибками на основании проведённого исследования                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление проблемных мест (логистические проблемы, высокие издержки, низкий уровень системы реализации).</li> <li>2. Копирование (адаптация) стиля и методов работы лидера без потери собственной самобытности</li> </ol>   |
| Внедрение, проработка и подведение итогов  | <p>Применение программы «20 ключей» (И. Кобаяси)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наведение чистоты и порядка.</li> <li>2. Рационализация системы управления.</li> <li>3. Деятельность малых групп.</li> <li>4. Сокращение материально-производственных запасов.</li> <li>5. Технология быстрой переналадки.</li> </ol>  |

| 1 | 2  |
|---|--|
|   | 6. Стоимостной анализ производственных операций.<br>7. Производство без постоянного присмотра.<br>8. Объединенное производство.<br>9. Обслуживание машин и оборудования.<br>10. Учет и распределение рабочего времени.<br>11. Система контроля качества.<br>12. Помощь поставщикам в повышении качества их продукции.<br>13. Устранение потерь.<br>14. Наделение рабочих полномочиями производить улучшения.<br>15. Обучение смежным профессиям.<br>16. Планирование производства.<br>17. Управление производительностью труда.<br>18. Использование информационных систем.<br>19. Сбережение энергии и материалов.<br>20. Общая технология производства |

Таблица 1.9

**Этические принципы бенчмаркинга  
(Европейский кодекс поведения при бенчмаркинге)**

| Принцип    | Комментарий   |
|------------|---|
| 1          | 2   |
| Подготовки | Предполагает тщательную подготовку предприятия к процессу бенчмаркинга на основе разработки анкет и графика визитов на предприятие партнера по бенчмаркингу, обеспечения юридического сопровождения процесса бенчмаркинга |

| 1                              | 2   |
|--------------------------------|---|
| Контакта                       | Предполагает уважение корпоративной культуры партнеров по бенчмаркингу, согласование способа передачи информации и получение разрешения физических лиц на упоминание их фамилий и координат как в контактных запросах, так и в открытых дискуссиях  |
| Взаимообмена                   | Предусматривает возможность обмена информацией с партнером по бенчмаркингу при соблюдении условий законности и честности  |
| Конфиденциальности             | Рассматривает сведения, полученные при бенчмаркинге, как конфиденциальные, которые не могут быть переданы третьим лицам без предварительного согласия партнера по бенчмаркингу. Кроме того, участие самой организации-партнера в процессе бенчмаркинга является конфиденциальным  |
| Использования                  | Предполагает, что информация, полученная посредством бенчмаркинга, будет использована только в целях, согласованных с партнером по бенчмаркингу. Использование в информации имени партнера по бенчмаркингу, полученных сведений или анализируемой деятельности требует предварительного разрешения этого партнера         |
| Легальности                    | Предполагает использование только законных методов получения информации   |
| Завершённости                  | Предусматривает своевременное выполнение каждого обязательства, заявленного партнеру по бенчмаркингу  |
| Понимания и согласия           | Предполагает согласование с партнером по бенчмаркингу направления использования предоставленной информации  |
| Взаимоотношений с конкурентами | Предполагает установление дополнительных принципов, относящихся к обоим партнерам по бенчмаркингу, в отношениях с реальными и потенциальными конкурентами. Среди этих принципов: необходимость соблюдения законодательства о конкуренции, сохранения коммерческой тайны, четкое согласование объема, методов сбора данных |



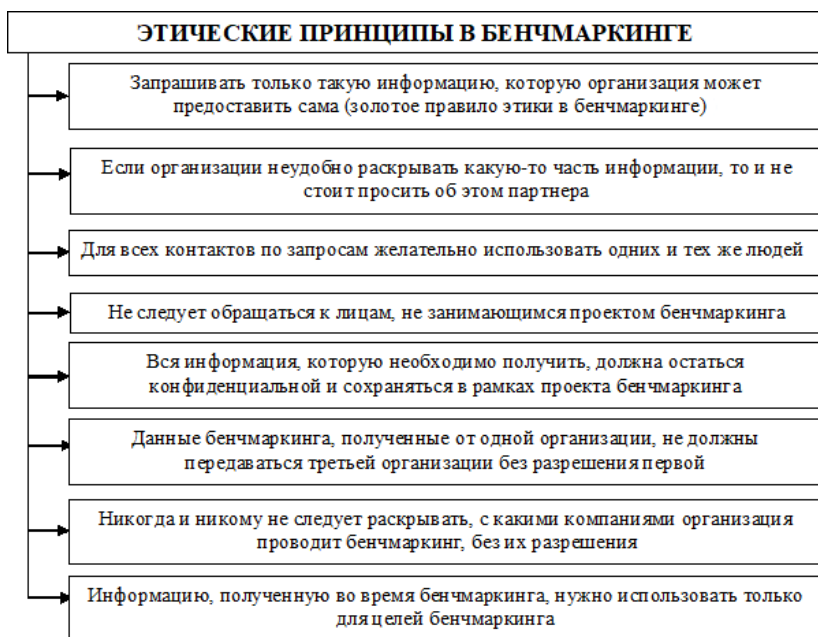


Рис. 1.6. Этические принципы в бенчмаркинге

Таблица 1.10

### Этапы ситуационного анализа

| Этап             | Цель и задачи этапа   | Комментарий   |
|------------------|---|---|
| 1                | 2   | 3   |
| Подготовительный | Подготовка информации о ситуации, внутренних и внешних факторах, смежных проблемах и т. д., влияющих на её развитие. Подготовка содержательного описания ситуации | Определение ситуации принятия решения. Формирование рабочей (аналитической) группы. Обеспечение (методическое, информационное, программное сопровождение). Подбор экспертов 1-го и 2-го уровней |

| 1              | 2  | 3  |
|----------------|--|--|
| Информационный | Составление аналитического обзора информации о ситуации для принятия стратегических и тактических управленческих решений   | Поиск аналогов (эталонных ситуаций). Передача экспертной комиссии информации с установленными различиями с эталонной ситуацией и другой важной информацией для подготовки окончательного заключения. Проведение предварительной экспертизы и выбор наиболее содержательной информации  |
| Аналитический  | Выявление наиболее существенных факторов, влияющих на развитие ситуации и анализ ключевых проблем, включающий оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз | Применение метода экспертных оценок и «мозгового штурма». Определение значимости факторов с использованием индексов (специальных оценочных систем). Формирование шкал, пороговых значений и измерение каждого фактора, включенного в оценочную систему. Оценка устойчивости ситуации к возможным изменениям факторов внешней и внутренней среды, к вероятным изменениям показателей в зависимости от развития ситуации |
| Сценарный      | Разработка экспертного прогноза изменения факторов и индексов, характеризующих ситуацию, представленного в виде наиболее вероятных сценариев развития ситуации     | Описание содержания и определение вероятных сценариев развития ситуации на основе метода «мозгового штурма». Формирование моделей развития ситуации. Выставление прогнозных оценок экспертами с построением экспертных кривых. Оценка ожидаемой устойчивости ситуации для разработанных альтернативных сценариев её развития   |
| Оценочный      | Генерирование для дальнейшего рассмотрения и анализа обоснованных  | Оценка развития ситуации на этом этапе дается как экспертами 1-го уровня в части профильных проблем, возникающих при ожидаемом   |

| 1  | 2  | 3  |
|--|--|--|
|  | управленческих решений и управляющих воздействий для достижения стоящих перед организацией целей   | развитии ситуации, так и экспертами 2-го уровня в части развития ситуации в целом с точки зрения достижения целей, стоящих перед организацией. Может осуществляться индивидуально или коллективно. Генерирование предложений для выработки альтернативных вариантов стратегических и тактических решений по ключевым профильным проблемам ситуации экспертами 1-го уровня и экспертами 2-го уровня   |
| Обработки и оценки результатов экспертиз | Оценка полученных при проведенном ситуационном анализе альтернативных вариантов управленческих решений, определение рекомендаций и предложений для ЛПР по результатам проведенной работы | Обработка данных требуется при определении факторов, установлении зависимостей и индексов, характеризующих ситуацию. Математическая обработка требуется и при разработке прогнозов, когда строятся экстраполяционные зависимости, экспертные кривые, определяются наиболее вероятные тенденции изменения значений основных факторов. После того как предварительные данные результатов экспертиз при ситуационном анализе получены, необходимо проведение работы по их анализу. Обработка данных при анализе результатов экспертиз необходима для: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценки согласованности экспертов</li> <li>– оценки степени противоречивости экспертных оценок;</li> <li>– априорной и апостериорной оценки точности экспертных оценок</li> </ul> |

| 1                      | 2                       | 3  |
|------------------------|-------------------------|--|
| Завершающий (отчетный) | Подготовка рекомендаций | Рекомендации по:<br>– принятию стратегических и тактических решений в анализируемой ситуации;<br>– механизмам их выполнения;<br>– контролю за исполнением решений;<br>– сопровождению хода реализации принимаемых решений;<br>– анализу результатов, включающему оценку эффективности принятых решений и их выполнения |

Таблица 1.11

**Методы ситуационного анализа**

| Метод                                  | Комментарий  |
|--|--|
| 1                                      | 2  |
| Кейс-метод (пошаговый разбор ситуации) | 1. Краткое изложение событий.<br>2. Проблема.<br>3. Характеристика действующих лиц.<br>4. Хронология событий.<br>5. Конфликт.<br>6. Варианты решения проблемы.<br>7. Рекомендации.<br>8. План по осуществлению выбранного варианта действий  |
| Метод «мозговой атаки»                 | Задача первого тура «мозговой атаки» при определении факторов, влияющих на развитие ситуации, состоит в том, чтобы получить возможно более полную картину о факторах, которые могут влиять на ситуацию. Во втором туре необходимо из выявленных в первом туре факторов оставить лишь наиболее существенные. Для того чтобы сделать это обоснованно и выбрать среди них действительно определяющие, необходимо их критически оценить. Здесь может быть использован так называемый метод суда. Участвующие в проведении второго этапа специалисты делятся на сторонников и противников высказанного мнения |

| 1                          | 2   |
|----------------------------|---|
| Двух-туровое анкетирование | В первом туре каждый из приглашённых специалистов заполняет специально разработанную анкету, в которой указывает факторы, определяющие развитие ситуации, и дает обоснование их отнесения к числу наиболее важных. Внесенные в анкету факторы ранжируются специалистом по степени их влияния на развитие ситуации. Результаты второго тура обрабатываются аналитической группой, формирующей на основании данных, представленных в анкетах, перечень факторов, которые, по мнению специалистов, определяют развитие ситуации. Аналитическая группа определяет также результирующее ранжирование факторов, указанных специалистами. Вся полученная от специалистов информация после обработки ее аналитической группой поступает руководителю для принятия окончательного решения о факторах, определяющих развитие ситуации |
| Факторный анализ           | На основании обработки статистических данных может быть получена аналитическая зависимость, отражающая степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию  |
| Многомерное шкалирование   | В результате преобразования исходной информации основные показатели, характеризующие изменение ситуации, оказываются оцененными по сравнительно небольшому числу факторов, измерены в сравнительно небольшом числе шкал. Каждый выделенный таким образом фактор получает со стороны специалистов, участвующих в проведении ситуационного анализа, содержательную интерпретацию  |

Таблица 1.12

**Критерии эффективности менеджмента**

| Критерий                 | Показатель  | Комментарий  |
|--------------------------|---|--|
| Действенность            | Степень достижения целей организации  | Способность к достижению поставленных целей  |
| Экономичность            | Соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов  | Для достижения цели используется оптимальный объем ресурсов  |
| Качество                 | Соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей  | Потребители покупают решение проблемы, а не конкретный продукт   |
| Прибыльность             | Соотношение между доходами и суммарными издержками  | Каждый потраченный рубль приносит прибыль  |
| Продуктивность           | Соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов, соответствующих данному объему продукции | Каждый потраченный рубль в натуральном выражении обеспечивает создание добавленной стоимости и получение прибыли – денежный и товарный аспекты эффективности |
| Качество трудовой жизни  | Условия труда работников  | Обеспечивается максимальная отдача от трудового потенциала   |
| Инновационная активность | Внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации   | Соответствие рынку или опережение рынка в зависимости от стратегии организации   |

Таблица 1.13

**Показатели экономической эффективности управления  
организацией**

| Показатель  | Формула расчета   | Комментарий   |
|---|---|---|
| Общий показатель эффективности ( $\mathcal{E}_y$ )  | $\mathcal{E}_y = \Pi / \mathcal{Z}_y$ ,<br>где $\mathcal{Z}_y$ – затраты на управление;<br>$\Pi$ – прибыль организации  | Каждый рубль, вложенный в управление организацией, должен окупаться. Определяется приростом прибыли от продаж на рубль управленческих расходов                                    |
| Коэффициент численности управленческих работников ( $K_y$ )   | $K_y = \mathcal{C}_y / \mathcal{C}$ ,<br>где $\mathcal{C}_y$ – численность работников управления;<br>$\mathcal{C}$ – общая численность работников организации | Должно соблюдаться оптимальное соотношение работников и управляющих, как правило, 5 человек в подчинении – достаточность управленческих ресурсов                                  |
| Коэффициент затрат на управление ( $K_3$ )  | $K_3 = \mathcal{Z}_y / \mathcal{Z}$ ,<br>где $\mathcal{Z}_y$ – затраты на управление;<br>$\mathcal{Z}$ – общие затраты организации                            | Доля управленческих расходов в общих расходах организации не должна приводить к излишнему риску бизнеса   |
| Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг),<br>$K_{\text{эп}}$ | $K_{\text{эп}} = \mathcal{Z}_y / \text{ОП}$ ,<br>где ОП – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг)                                      | Затраты на управление должны покрываться за счет положительного эффекта масштаба производства, т. е. прирост постоянных расходов должен быть меньше прироста маржинальной прибыли |

*Персонал организации – это как  
футбольная команда: ребята должны  
играть как единая команда,  
а не скопище ярких личностей.  
Ли Якокка*

## **Тема 2. ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

**Цель бенчмаркинга персонала** – исследование возможностей персонала для эффективного функционирования организации, а также определение способностей сотрудников качественно выполнять трудовые функции в соответствии с реализуемой организацией стратегией.



### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие «система управления персоналом».
2. Понятие «бенчмаркинг системы управления персоналом».
3. Возможные цели участия в бенчмаркинге системы управления персоналом.
4. Система показателей HR-эффективности.
5. Финансовая и статистическая информация для бенчмаркинга персонала.
6. Рынок труда и его показатели.
7. Экономика управления персоналом.
8. Затраты на персонал.
9. Структура персонала.
10. Трудовой потенциал персонала.
11. Показатели движения персонала.
12. Показатели производительности труда.
13. Показатели использования рабочего времени.
14. Показатели развития персонала.





## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

*Абсентеизм* – определяется как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частота случаев отсутствия сотрудника на работе. Иногда под абсентеизмом понимают отказ работника от исполнения должностных или других обязанностей.

*Абсолютные показатели движения персонала:*

– *оборот по приему* – число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации;

– *оборот по выбытию* – численность лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам выбытия;

– *необходимый оборот по выбытию* – уход в армию или на пенсию;

– *излишний оборот (текучесть)* – уход по субъективным причинам: по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

*Абстрагирование* – метод теоретического исследования, сущность которого заключается в мысленном отвлечении от второстепенных сторон объекта с одновременным исследованием его существенных сторон или признаков. Абстрагирование позволяет объединить различные объекты в одну группу на базе каких-то общих признаков (абстракция отождествления).

*Аналогия* – сходство каких-либо признаков или свойств у различных объектов. Сходство или различие устанавливается в процессе сравнения. Аналогия позволяет сделать вывод о наличии у изучаемого объекта какого-либо свойства, если такое же свойство надежно зафиксировано у другого объекта,

аналогично изучаемому. Вывод по аналогии представляет собой перенос информации с одного объекта на другой.

*Аналоговое моделирование* – метод теоретического исследования, при котором модель и оригинал описываются единым математическим соотношением.

*Аудит кадровых процессов* оценивает соответствие практических действий руководства по отношению к персоналу планам управления человеческими ресурсами, положениям принятой кадровой политики предприятия.

*Аудит трудового потенциала* оценивает количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов организации в соответствии с требованиями технологических процессов, новых инновационных стратегий.

*Бенчмаркинг системы управления персоналом* – сравнение количественных и качественных показателей системы управления персоналом организации с аналогичными показателями других.

*Концепция управления персоналом* – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

*Относительные показатели движения персонала:*

– *интенсивность оборота по приему* – отношение числа принятых за период на среднесписочную численность персонала за период;

– *интенсивность оборота к выбытию* – отношение выбывших за период по всем причинам сотрудников к среднесписочной численности персонала за период;

– *коэффициент постоянства персонала* – отношение числа работников, состоящих в списках организации за весь

период, к среднесписочной численности персонала за этот период.

*Подразделения (функциональные подразделения управления персоналом)* – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяется местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

*Подсистема линейного руководства* осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры на основе линейных связей.

*Производительность труда* – эффективность деятельности людей в процессе создания материальных благ и услуг, выражающаяся количеством продукции, выпущенной в единицу времени, или количеством времени, затрачиваемого на производство единицы продукции.

*Система управления персоналом* – формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Структура персонала организации* – совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации.

*Структура трудового потенциала* – соотношение различных демографических, социальных, образовательных, профессиональных, личностных и других характеристик работников и отношений между ними.

*Трудовой потенциал работника* – совокупность физических и интеллектуальных свойств работника, позволяющих достигать в заданных условиях определенных результатов в его производственной деятельности и самосовершенствоваться, решая новые задачи, возникающие под влиянием происходящих изменений.

*Функциональные подсистемы* объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. Осуществляется функциональное управление на основе функциональных связей управления. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в малых организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

*Человеческие ресурсы* – совокупность качеств человека (здоровье, образование, профессионализм), приносящих организации доход.

*Человеческий капитал* – совокупность всех производительных качеств работника. Это понятие включает приобретенные знания, навыки, а также мотивацию и энергию, используемые для производства экономических благ.

*Эффективность* – соотношение между получаемыми результатами производства и затратами труда и средств производства.



## ТАБЛИЦЫ И РИСУНКИ

Таблица 2.1

### Элементы и показатели бенчмаркинга системы управления персоналом

| Элементы бенчмаркинга                  | Основные показатели   |
|--|---|
| Возможные цели участия в бенчмаркинге  | Планирование численности и расходов на персонал. Оценка рентабельности инвестиций в персонал. Получение измеримой информации о системе управления персоналом (HR-показатели). Оценка эффективности службы управления персоналом. Оценка эффективности деятельности работников |
| Финансовая и статистическая информация | Выручка в расчете на 1 сотрудника, тыс. руб. Доля расходов на оплату труда / обучение и развитие / подбор / охрану труда в бюджете расходов на персонал, %. Коэффициент текучести   |
| Подбор и адаптация                     | Количество вакансий на 1 специалиста по подбору персонала. Доля закрытия вакансий, %. Количество часов вводного тренинга на 1 нового сотрудника   |
| Функционал и численность служб         | Численность службы управления персоналом (по функциональным направлениям), чел. Нагрузка на одного сотрудника службы управления персоналом, чел. Доля расходов на внешних провайдеров по управлению персоналом в общих расходах на персонал, %                                |
| Обучение и развитие                    | Затраты на обучение 1 сотрудника, тыс. руб. Доля сотрудников, прошедших обучение в течение года, %. Стоимость подготовки сотрудника, включенного в кадровый резерв, тыс. руб.   |
| Компенсации и льготы                   | % повышения заработной платы за прошедший год и % роста производительности труда. Порядок пересмотра зарплат. Наличие и стоимость различных льгот, источники их формирования  |
| Имидж организации и её культура        | Методы построения имиджа организации. Программы нематериальной мотивации. Регулярность мониторинга удовлетворенности персонала  |

Таблица 2.2

**Распределение работ при выполнении функций управления персоналом между функциональной службой и линейными руководителями**

| Служба управления персоналом  | Линейные руководители   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| <i>Кадровое планирование</i>  |   |
| Формулирует цели планирования   | Определяют потребности в персонале для подразделения                                    |
| Участствует в разработке стратегии организации, разрабатывает стратегию управления персоналом | Согласовывают планы по персоналу с планами подразделения                                |
| Разрабатывает форматы планов  | Отслеживают планы персонала для учета новых потребностей                                |
| Анализирует информацию о потребностях в персонале   | Обсуждают информацию для планирования со специалистами СУП                              |
| Реализует планы управления персоналом после их утверждения                                    | Контролируют реализацию планов развития персонала                                       |
| <i>Анализ работы</i>  |   |
| Подготавливает и координирует процедуры анализа работы  | Уточняют или помогают уточнить описание работы  |
| Подготавливает функциональные обязанности и квалификационные характеристики                   | Обеспечивают выполнение функциональных обязанностей и квалификационных характеристик    |
| Периодически пересматривает функциональные обязанности и квалификационные характеристики      | Заказывают подготовку нового анализа работы   |
| Привлекает внешних и внутренних консультантов   | Определяют критерии эффективности работы в соответствии с функциональными обязанностями |
| <i>Подбор персонала</i>   |   |
| Прогнозирует потребность в подборе  | Предвидят потребность в персонале   |

| 1   | 2   |
|---|---|
| Готовит формат информации о наборе  | Определяют требования к кандидатам  |
| Планирует и осуществляет процедуру подбора  | Помогают в процессе подбора   |
| Контролирует и оценивает эффективность подбора  | Отслеживают процедуру подбора   |
| Обучение персонала  |   |
| Готовит учебные материалы   | Предоставляют техническую информацию для обучения   |
| Координирует усилия по обучению   | Определяют потребность в обучении   |
| Проводит или организует внешнее обучение  | Проводят обучение на рабочем месте  |
| Координирует карьерные планы и деятельность по развитию работников  | Прогнозируют будущие потребности в обучении в соответствии с планами развития подразделения и карьерными планами работников |
| Определяет эффективность обучения   |   |
| Аттестация  |   |
| Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов   | Знакомятся с проектами документов и вносят предложения  |
| После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ                   | Проходят обучение по проведению аттестации  |
| Разрабатывает план организационно-технических мероприятий и после его утверждения обеспечивает его выполнение | Передают позитивную информацию подчиненным  |
| Обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих аттестацию   | Оценивают деятельность своих подчиненных  |

*Окончание табл. 2.2*

| 1   | 2  |
|---|--|
| Подготавливает позитивную информацию для сотрудников  | Проводят аттестационное интервью   |
| Контролирует корректность проведения аттестации и решает спорные вопросы  | Передают в службу персонала результаты аттестации  |
| Собирает и анализирует результаты аттестации, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий | Совместно со службой персонала разрабатывают план дальнейших действий по итогам аттестации |



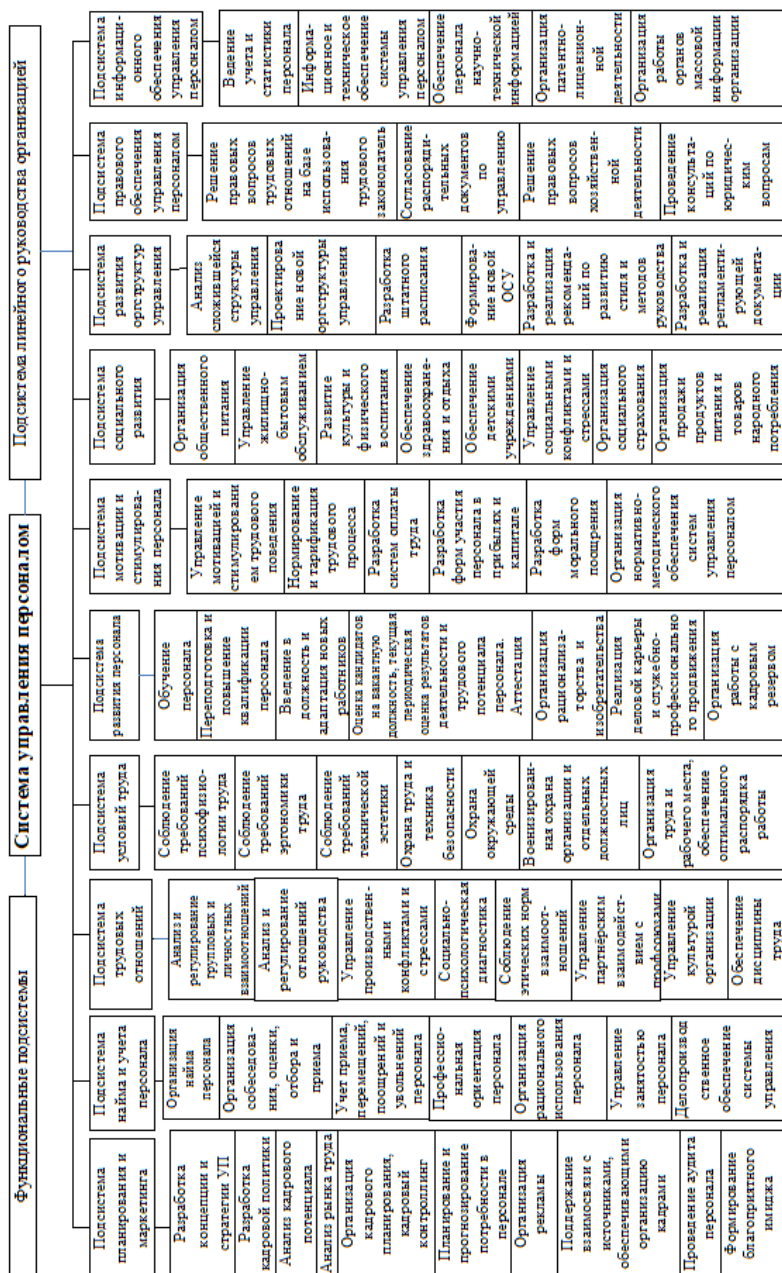


Рис. 2.1. Состав подсистем и важнейшие функции службы управления персоналом

Таблица 2.3

**Функции службы управления персоналом**

| Направление   | Функции   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка кадровой политики и стратегии организации, разработка прогнозов;</li> <li>– планирование и прогнозирование потребности в персонале и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;</li> <li>– анализ кадрового потенциала организации;</li> <li>– текущая, периодическая оценка кадрового потенциала организации;</li> <li>– разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением;</li> <li>– анализ спроса и предложения на интересующую рабочую силу на рынке труда в отрасли или регионе;</li> <li>– исследование внутреннего и внешнего рынка труда;</li> <li>– сегментирование (выделение различных категорий персонала и реализации в отношении них специальных кадровых подходов);</li> <li>– анализ ожиданий сотрудников в области служебных перемещений;</li> <li>– распространение в рамках организации информации о потребностях в кадрах, возможностях повысить или изменить свою квалификацию;</li> <li>– организация поиска и привлечение на работу необходимых сотрудников</li> </ul> |
| Организационное проектирование                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ имеющейся структуры управления и выявление ее недостатков на данном периоде развития организации;</li> <li>– проектирование новой структуры управления, более подходящей текущему моменту;</li> <li>– составление штатного расписания организации;</li> <li>– построение новой организационной структуры управления</li> </ul>  |

| 1   | 2   |
|---|---|
| <p>Кадровое обеспечение в соответствии со стратегией и тактикой организации</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование оптимального управленческого аппарата, определение перспективной текущей потребности в менеджерах;</li> <li>– комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем организации, изменяющимися внешними и внутренними условиями ее деятельности;</li> <li>– подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их приеме на работу, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой кадровой документации;</li> <li>– оценка кандидатов на вакантную должность;</li> <li>– разработка предложений о приеме на работу по конкурсу, подготовка и организация работы конкурсной комиссии;</li> <li>– информирование работников об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников, их трудовой деятельности;</li> <li>– расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;</li> <li>– организация аттестации работников организации, ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений аттестационной комиссии;</li> <li>– обеспечение социальных гарантий персонала в области высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения</li> </ul> |
| <p>Развитие кадрового потенциала</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в трудовом процессе;</li> <li>– техническое и экономическое обучение персонала;</li> </ul>   |

| 1  | 2  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– переподготовка и повышение квалификации работников;</li> <li>– подготовка кадрового резерва менеджмента организации;</li> <li>– планирование деловой карьеры сотрудников;</li> <li>– профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников;</li> <li>– установление прямых связей с учебными заведениями, службами занятости и кадровыми агентствами, развитие сети стратегического партнерства</li> </ul>                                    |
| Организация и развитие социальной инфраструктуры организации | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация питания работников в процессе трудовой деятельности;</li> <li>– управление жилищно-бытовым обслуживанием;</li> <li>– развитие физкультуры и спорта среди членов трудового коллектива;</li> <li>– обеспечение охраны здоровья посредством проведения профилактических осмотров и медицинского освидетельствования;</li> <li>– обеспечение детей сотрудников местами в детских учреждениях</li> </ul>   |
| Мотивация и стимулирование труда                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормирование и тарификация трудового процесса;</li> <li>– разработка систем оплаты труда персонала;</li> <li>– разработка форм медицинского страхования работников;</li> <li>– разработка моральных форм поощрения трудовых достижений;</li> <li>– разработка форм участия членов трудового коллектива в прибылях и капитале;</li> <li>– управление трудовой мотивацией работников путем удовлетворения основных потребностей и интересов работников</li> </ul> |
| Мониторинг   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Постоянное специальное наблюдение и анализ за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью, балансом трудовых ресурсов, стимулированием, удовлетворенностью работой, процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения;</li> <li>– формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе персонала;</li> </ul>   |

| 1  | 2   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль за правильностью расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях организации;</li> <li>– табельный учет;</li> <li>– контроль за состоянием трудовой дисциплины, травматизмом в подразделениях организации и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка;</li> <li>– рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства;</li> <li>– принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников;</li> <li>– соблюдения требований к условиям труда (психофизиологии труда, эргономики, технической эстетики, охраны труда и техники безопасности, охраны окружающей среды)</li> </ul> |
| <p>Регулирование социально-психологических отношений в организации и условий труда</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками;</li> <li>– анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками и руководством;</li> <li>– управление и решение конфликтов, возникающих в процессе производства;</li> <li>– социально-психологическая диагностика персонала;</li> <li>– регулирование этических норм во взаимоотношениях членов трудового коллектива;</li> <li>– управление взаимодействием с профсоюзами;</li> <li>– регулирование условий труда (психофизиологии труда, эргономики, технической эстетики, охраны труда и техники безопасности, охраны окружающей среды)</li> </ul>   |
| <p>Документационное обеспечение (оформление и учет движения персонала)</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя организации;</li> <li>– учет личного состава;</li> <li>– подготовка материалов для представления персонала к поощрениям;</li> </ul>  |

| 1                     | 2  |
|-----------------------|--|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;</li> <li>– ведение установленной документации по кадрам;</li> <li>– подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет;</li> <li>– подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения;</li> <li>– выдача справок о работе, размере заработной платы, других документов, запрошенных работниками;</li> <li>– оформление и учет командировок;</li> <li>– подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности;</li> <li>– составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков;</li> <li>– информационное обеспечение системы управления персоналом;</li> <li>– профориентация и профотбор работников;</li> <li>– обеспечение полной занятости на рабочем месте</li> </ul> |
| Контроллинг персонала | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам, на результаты работы организации;</li> <li>– анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления;</li> <li>– координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней;</li> <li>– создание информационной базы персонала</li> </ul>  |
| Кадровый консалтинг   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выдача на основе исследований рекомендаций о путях повышения эффективности кадровой работы, например, определяется потребность в различных категориях персонала, пути повышения его квалификации, конкретные выгоды ее различных форм, выявляется влияние квалификации на эффективность работы организации,</li> </ul>  |

| 1                                    | 2  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | выясняются профессиональные качества, которыми должны обладать лица, осуществляющие те или иные виды работ   |
| Оказание юридических услуг персоналу | – Разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях;<br>– согласование распорядительных документов по управлению персоналом;<br>– решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;<br>– консультации персонала в решении юридических вопросов, не связанных с производственной деятельностью |

Таблица 2.4

**Структура основных элементов, формирующих систему  
управления персоналом**

| Элементы системы                    | Содержание элементов при классическом подходе к управлению | Содержание элементов при акценте в управлении на персонал       |
|-------------------------------------|--|---|
| 1                                   | 2  | 3   |
| Ресурсы организации                 | Физический и денежный капитал                              | Физический и денежный капитал<br>Человеческие ресурсы           |
| Расходы на персонал                 | Прямые затраты   | Долгосрочные инвестиции   |
| Привлечение персонала в организацию | Денежный стимул  | Активный поиск<br>Реклама<br>Социальные льготы                  |
| Расходы на обучение                 | Минимальные  | Определяются по принципу «затраты – выгода»                     |
| Формы обучения                      | На рабочем месте   | Вне организации, включая общее образование                      |
| Социальная инфраструктура           | Отсутствует  | Формируются отдельные компоненты по принципу «затраты – выгода» |
| Стиль руководства                   | Авторитарный   | Определяется ситуацией  |

| 1                              | 2                       | 3   |
|--------------------------------|-------------------------|---|
| Организация труда              | Индивидуальная          | Индивидуальная<br>Групповая   |
| Регламентация исполнителя      | Жёсткая                 | Разная степень свободы в организации труда  |
| Мотивация к труду              | Индивидуальная          | Сочетание морально-экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности |
| Горизонты (сроки) планирования | Краткосрочный           | Период жизненного цикла человеческих ресурсов   |
| Функции кадровых служб         | Преимущественно учетные | Преимущественно аналитические и организационные   |

Рис. 2.2. Система показателей HR-эффективности<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Бондарева Д.А., Сорочайкин И.А. HR-бенчмаркинг в управлении вознаграждением персонала // Вестник СамГУ. – 2012. – № 7 (98). – С. 172–179.



Таблица 2.5

**Основные показатели, используемые для оценки в ходе реализации концепции HR-бенчмаркинга**

| Группы показателей                                 | Показатели   |
|--|--|
| Бюджет HR-службы                                   | Затраты на обучение как % расходов на персонал                       |
|  | Затраты на услуги внешних провайдеров как % расходов на персонал     |
| Подбор и адаптация персонала                       | Текучесть персонала  |
|  | Средние расходы на заполнение одной вакансии, руб.                   |
|  | Время заполнения одной вакансии                                      |
| Мотивация персонала                                | Фонд оплаты труда как % от оборота                                   |
|  | Соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда              |
|  | Стоимость пакета льгот как % от совокупного компенсационного пакета  |
| Развитие персонала                                 | Количество часов обучения на одного сотрудника                       |
|  | Затраты на обучение одного сотрудника, руб.                          |
|  | % сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития                 |
| Кадровый резерв                                    | % вакансий, заполненных участниками кадрового резерва                |
|  | % позиций, на которые имеется кадровый резерв                        |
| Оценка персонала                                   | % сотрудников, регулярно получающих оценку своей деятельности        |
|  | % сотрудников, должность которых изменилась по результатам оценки    |
| Оценка эффективности деятельности HR-подразделения | Рост производительности труда, руб. / чел., %                        |
|  | Снижение уровня абсентеизма, %                                       |
|  | Укомплектованность персоналом (качество и время заполнения вакансий) |
|  | Снижение текущесть   |
|  | Выполнение бюджета расходов на персонал, %                           |



Рис. 2.3. Система целей администрации по использованию персонала и условий их достижения

Таблица 2.6

**Показатели для анализа производительности труда<sup>9</sup>**

| Показатель   | Формула расчёта   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Коэффициент высокопроизводительных рабочих мест (ВПРМ), характеризующий долю ВПРМ в общем числе занятых рабочих мест в организации*                      | $K_{\text{вп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{вп}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}},$ <p>где <math>\text{Ч}_{\text{вп}}</math> – число ВПРМ за отчетный период;<br/> <math>\text{Ч}_{\text{сп}}</math> – общее число занятых рабочих мест в организации</p>  |
| Прирост коэффициента высокопроизводительных рабочих мест, характеризующий динамику увеличения доли ВПРМ в общем числе занятых рабочих мест в организации | $\Delta K_{\text{вп}} = (K_{\text{вп}} - K_{\text{вп-1}}) / K_{\text{вп-1}} \cdot 100 \%,$ <p>где <math>K_{\text{вп-1}} = \frac{\text{Ч}_{\text{вп-1}}}{\text{Ч}_{\text{сп-1}}}</math> – коэффициент ВПРМ в предшествующий период;<br/> <math>\text{Ч}_{\text{вп-1}}</math> – число ВПРМ в предшествующий период;<br/> <math>\text{Ч}_{\text{сп-1}}</math> – общее число занятых рабочих мест в предшествующий период</p> |

<sup>9</sup> Повышение производительности труда: метод. указания / сост.: Р. Х. Зарипов, Е. В. Мартынов, Г. Ч. Ахмадеева. – Казань, 2014. – 66 с.

Продолжение табл. 2.6

| 1   | 2   |
|---|---|
| Прирост высокопроизводительных рабочих мест**   | $\Delta\Pi_{\text{вп}} = (\Pi_{\text{вп}} - \Pi_{\text{вп-1}}) / \Pi_{\text{вп-1}} \cdot 100 \%,$ <p>где <math>\Pi_{\text{вп}}</math> – число ВПРМ в текущем году;<br/> <math>\Pi_{\text{вп-1}}</math> – число ВПРМ в предшествующий период</p>   |
| Показатель производительности труда в организации, тыс. руб. / чел.-ч   | $\Pi\text{Т} = \text{ДС} / \Pi_{\text{ч.отр}},$ <p>где ДС = В – с,<br/> где В – валовое производство организации в стоимостном выражении;<br/> с – стоимость потребленных материальных средств производства (промежуточное потребление, сырье, материалы, энергия, услуги);<br/> <math>\Pi_{\text{ч.отр}}</math> – число часов, отработанных всеми сотрудниками организации, чел.-ч</p> |
| Повышение (прирост) производительности труда за счёт реализации комплексных пилотных, инновационных, инвестиционных и прочих проектов в организации | $\Delta\Pi\text{Т} = (\Pi\text{Т} - \Pi\text{Т-1}) / \Pi\text{Т-1} \cdot 100 \%,$ <p>где <math>\Pi\text{Т-1}</math> – коэффициент производительности труда за предшествующий период</p>   |
| Коэффициент текучести   | $K = (\Pi_{\text{ув}} + \Pi_{\text{дис}}) / \Pi_{\text{сп}},$ <p>где <math>\Pi_{\text{ув}}</math> – численность уволенных по собственному желанию, чел.;<br/> <math>\Pi_{\text{дис}}</math> – численность уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.;<br/> <math>\Pi_{\text{сп}}</math> – среднесписочная численность, чел.</p>   |

| 1   | 2   |
|---|---|
| Обеспеченность организации кадрами высшей квалификации ***  | $Y_k = \frac{Ч_{\text{вк}}}{Ч_{\text{сп}}},$ <p>где <math>Ч_{\text{вк}}</math> – численность сотрудников высшей квалификации, чел.;<br/> <math>Ч_{\text{сп}}</math> – среднесписочная численность, чел</p>  |
| Рентабельность продукции организации  | $R1 = \frac{\Pi_{\text{в.пр}}}{V_{\text{пр}}},$ $R2 = \frac{\Pi_{\text{в.общ}}}{V_{\text{пр}}},$ $R3 = \frac{\Pi_{\text{бал}}}{V_{\text{пр}}},$ $R4 = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{V_{\text{пр}}},$ <p>где <math>\Pi_{\text{в.пр}}</math> – валовая прибыль от реализации продукции, тыс. руб.;<br/> <math>V_{\text{пр}}</math> – объем реализованной продукции, тыс. руб.;<br/> <math>\Pi_{\text{в.общ}}</math> – валовая прибыль от всей реализации, тыс. руб.;<br/> <math>\Pi_{\text{бал}}</math> – валовая (балансовая) прибыль, тыс. руб.;<br/> <math>\Pi_{\text{ч}}</math> – чистая прибыль, тыс. руб.</p> |
| Трудоёмкость выработки основной продукции (сумма всех затрат живого труда на изготовление единицы продукции, измеряемая в чел.-ч) | $T_n = \frac{t_{\text{отраб}}}{V_{\text{пр}}},$ <p>где <math>t_{\text{отраб}}</math> – количество отработанного времени, чел.-ч;<br/> <math>V_{\text{пр}}</math> – объем произведенной основной продукции (в натуральном выражении)</p>   |
| Уровень модернизации оборудования****   | $Y_m = \frac{O_m}{O_{\text{общ}}} \cdot 100 \%,$ <p>где <math>O_{\text{общ}}</math> – общее количество единиц оборудования;<br/> <math>O_m</math> – количество единиц модернизированного оборудования</p>   |

\* К ВПРМ относятся все занятые рабочие места, в которых добавленная стоимость в расчете на одно замещенное рабочее место составляет более 612 тыс. руб.

\*\* Временная методика расчета показателя «Прирост высокопроизводительных рабочих мест в процентах к предыдущему году» утверждена приказом Росстата от 21.02.2013 № 70.

\*\*\*К квалифицированным работникам относятся работники, включенные в первые 8 групп занятий Общероссийского классификатора занятий.

\*\*\*\* К модернизации относятся работы, вызванные изменением технологического или служебного назначения оборудования, способствующие увеличению нагрузок и (или) появлению новых качеств у объекта основных средств (ст. 257 НК РФ).

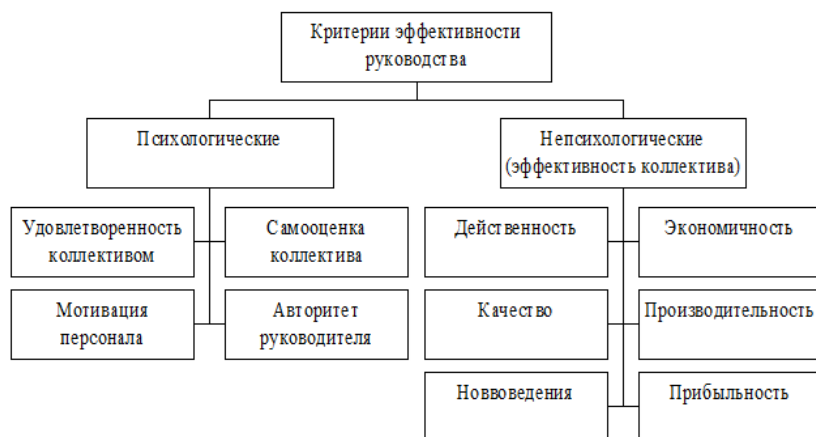


Рис. 2.4. Критерии эффективности руководства в управлении персоналом



Рис. 2.5. Концепции оценки эффективности трудовой деятельности

Таблица 2.7

**Статистические показатели эффективности управления персоналом**

| Направление анализа                    |                              | Показатели  | Формула расчета   | Характеристика   |
|--|------------------------------|---|---|--|
| 1                                      |                              | 2   | 3   | 4  |
| Показатели экономической эффективности | Производительность труда     | Объем реализации на одного работника                | Объем реализации (продаж) организации за период / Численность сотрудников         | Показатель применим исключительно при сравнении с историческими данными организации или со средними значениями по отраслям   |
|  |                              | Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника | Величина прибыли до уплаты налогов / Число сотрудников                            | С помощью показателя можно определить, сколько прибыли приходится на одного сотрудника   |
|  |                              | Удельный вес брака и его динамика                   | Потери от брака / Товарная продукция  | Показатель характеризует уровень брака в себестоимости. Исходя из его значения, определяются причины брака, реализуются мероприятия по устранению брака и повышению качества продукции |
|  | Улучшение качества продукции | Доля затрат на персонал в объеме реализации         | Общая величина расходов на персонал / Объем реализации за период                  | С помощью показателя можно определить, какая часть валовой выручки организации расходуется на персонал   |
|  |                              | Затраты на одного сотрудника                        | Общая величина затрат на персонал за период / Численность сотрудников организации | Показатель отражает, сколько в среднем затрат приходится на одного рабочего за рассматриваемый период  |

Окончание табл. 2.7.

| 1                                   |                                     | 2  | 3   | 4  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|---|--|
| Показатели социальной эффективности | Уровень удовлетворенности персонала | Затраты на один производительный час           | Общие расходы на персонал / Общее число производительных часов за период  | Показатель отражает, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на персонал |
|                                     |                                     | Коэффициент текучести персонала и его динамика | Количество уволившихся из компании за определенный период / Среднесписочная численность за тот же период $\times 100$ | Нормой является значение показателя 3–5 %  |
|                                     |                                     | Средняя заработная плата                       | Фактически начисленная заработная плата за промежуток времени / Фактически проработанное время за этот промежуток     | Данный показатель отражает, насколько эффективно используется рабочая сила в организации   |
|                                     |                                     | Коэффициент абсентизма                         | Число дней невыхода на работу / Число рабочих дней в течение месяца $\times 100$                                      | Показатель отражает, какой % производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте      |

Таблица 2.8

**Методы изучения состояния службы управления персоналом**

| Методы                       | Назначение  | Сущность  | Инструменты  |
|------------------------------|---|---|--|
| 1                            | 2   | 3   | 4  |
| Системный анализ             | Ориентирует исследователя на изучение СУП в целом и составляющих его компонентов  | Служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования СУП  | Моделирование систем управления и их компонентов   |
| Метод декомпозиции           | Позволяет расчленить сложные явления на более простые   | После расчленения необходимо воссоздать СУП как единое целое, синтезировать то, что было расчленено   | Декомпозиционное моделирование, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые             |
| Экспертноаналитический метод | Выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков                         | Основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к этому процессу | Экспертные оценки. Проработка форм систематизации записей и ясного представления мнений и заключений экспертов |
| Метод аналогий               | Заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными (аналогичными) | Разработка типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определение границ и условий их применения                    | Сравнительный анализ   |



| 1   | 2   | 3   | 4   |
|---|---|---|---|
|   | экономическими и организационными характеристиками  |   |   |
| Морфологический анализ                        | Средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом   | Идея этого метода заключается в том, чтобы разбить сложную задачу на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности          | Морфологическая таблица (записать столбиком все функции, а затем напротив каждой функции построчно указать все возможные варианты ее выполнения)  |
| Функционально-стоимостной метод анализа (ФСА) | Позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов, которые возможны при использовании одного какого-то метода анализа, пусть даже и проявившего себя положительно в каких-то случаях раньше. Позволяет при его проведении применять систему методов | Основные этапы ФСА: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий | Принципы:<br>– функционально-стоимостного подхода;<br>– системного подхода;<br>– народно-хозяйственного подхода к оценке результатов управленческой деятельности и затрат на персонал аппарата управления организации;<br>– коллективного творчества;<br>– соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации |

| 1                 | 2   | 3                             | 4   |
|-------------------|---|-------------------------------|---|
| Нормативный метод | Позволяет определять состав и содержание функций по управлению персоналом; численность работников по функциям; тип организационной культуры и др. | Применение системы нормативов | Формирование критериев построения структуры аппарата управления организации в целом и СУП |

Таблица 2.9

## Подходы к оценке персонала

| Подход        | Авторы подхода   | Сущность  | Показатели   |
|---------------|--|---|--|
| 1             | 2  | 3   | 4  |
| Экономический | И.Н. Иванов, Е.А. Иванова, Г.Б. Клейнер, Ф. Лютенс, Л.В. Шишкина     | Конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом | Прибыль организации, тыс. руб. Затраты на 1 руб. продукции. Уровень рентабельности, %. Дивиденды на 1 акцию, руб., и т. д.   |
| Комплексный   | Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалов, Е.В. Маслов, М.В. Ушакова | Критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда                              | Производительность труда (выработка на 1 рабочего), руб. / чел. Общий фонд оплаты труда, тыс. руб. Темпы роста производительности труда и заработной платы, %. Удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, %, и др. |

| 1             | 2   | 3   | 4   |
|---------------|---|---|---|
| Поведенческий | Д.А. Аширов, Г.Х. Бакирова, О.В. Викулина, А.Н. Занковский, Л.А. Резниченко | Эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе | Текущность персонала. Уровень квалификации. Затраты на обучение работников, руб., %. Расходы на социальные программы, руб., и т. д. |

Таблица 2.10

**Показатели оценки эффективности трудовой деятельности, применяемые при различных подходах**

| Методический подход         | Содержание   | Основные показатели   |
|-----------------------------|--|---|
| 1                           | 2  | 3   |
| Экономическая эффективность | Путем соизмерения экономики (прибыли) и затрат (вложений) экономически позволяет обосновать результаты деятельности организации по законченным проектам (бизнес-планам, инвестициям, мероприятиям)   | – Коэффициент эффективности затрат;<br>– срок окупаемости затрат;<br>– приведенные затраты;<br>– годовой экономический эффект;<br>– дисконтированные затраты  |
| Социальная эффективность    | Создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей; измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации | – Средняя заработная плата работника;<br>– удельный вес фонда оплаты труда в выручке;<br>– темпы роста заработной платы;<br>– уровень трудовой дисциплины;<br>– текучесть персонала;<br>– потери рабочего времени;<br>– оценка социально-психологического климата |

| 1   | 2   | 3   |
|---|---|---|
| Организа-<br>ционная<br>эффектив-<br>ность      | Оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации   | – Надёжность работы персонала и равномерность загрузки персонала;<br>– нормы управляемости;<br>– коэффициент прироста сотрудников;<br>– качество управленческого труда;<br>– уровень управленческого потенциала |
| Оценка по<br>конечным<br>результатам            | Позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей. Берется во внимание то, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критерияльными показателями эффективности трудовой деятельности | – Выручка (объем продаж);<br>– валовой (хозрасчетный доход);<br>– валовая (чистая) прибыль;<br>– затраты (себестоимость, издержки);<br>– качество готовой продукции (труда, услуг)                              |
| Управление<br>производи-<br>тельностью<br>труда | Создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям  | – Стоимостная оценка производительности;<br>– натуральная выработка на одного работника;<br>– темпы роста производительности труда;<br>– трудоемкость продукции   |

| 1                                   | 2  | 3  |
|-------------------------------------|--|--|
|                                     |  | (работ, услуг);<br>– коэффициенты использования рабочего времени   |
| Качество трудовой жизни             | Важнейшее условие роста производительности труда, должно базироваться на росте материальных показателей и концепции всестороннего развития личности; является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей  | – Трудовой коллектив;<br>– оплата труда;<br>– рабочее место;<br>– руководство организации;<br>– служебная карьера;<br>– социальные гарантии;<br>– социальные блага   |
| Балльная оценка эффективности труда | Позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (год, квартал, месяц) организации в целом, а также её крупных подразделений (т. е. проводить оценку по конечным результатам). Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, | В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодных для различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на три группы: экономические, социальные и организационные. В частности, определяются весовые коэффициенты показателей балльной оценки (т. е. их степень важности в общей совокупности); формируются математические модели стимулирования; предусматриваются |

| 1                                 | 2   | 3  |
|-----------------------------------|---|--|
|                                   | соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам. Позволяет ранжировать организации по численному значению эффективности, оценивать динамику развития и проводить сопоставления с организациями-конкурентами. Требуется совокупное участие аналитиков организации и непосредственных работников, гласное обсуждение всех критериев и результирующих показателей работы | частные показатели эффективности; рассчитывается комплексный показатель эффективности; ведется оценка динамики эффективности. 100 баллов соответствуют хорошей работе организации за отчетный период   |
| Оценка трудового вклада (участия) | Является главным инструментом измерения индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной оплате труда рабочих и служащих. Методика комплексной оценки управленческого труда (КОУТ) предназначена для количественной оценки эффективности трудовой деятельности подразделений и базируется на теории общего   | Используются критерии: по шкале достижений в работе; по шкале упущений в работе; по шкале трудового вклада (КТВ); распределение заработка по КТВ; распределение премии по КТВ. Унифицированная шкала упущений и достижений, как показали эксперименты и практическое использование данного метода, может быть использована со значениями $0 < \text{КТВ} < 2$ . Состав критериев и показателей |

| 1 | 2   | 3   |
|---|---|---|
|   | балльного метода. Модель распределения премиального фонда по КТВ позволяет объективно распределять премии сначала по подразделениям с использованием метода КОУТ, а затем – между работниками подразделения | распределяется между подразделениями, определяются их весовые коэффициенты, делается расчет по статистическим или оперативным данным за отчетный период. Возможны и два способа распределения – пропорционально должностным окладам и только по величинам КТВ |

Таблица 2.11

**Система оценки эффективности трудовой деятельности  
И.К. Макаровой (показатели экономического характера)**

| Показатели  | Комментарий  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| <i>Показатели подсистемы формирования персонала</i>                       |  |
| Показатель численности работников   | Списочный состав работников, включая всех постоянных и временных работников, а также совместителей                           |
| Удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций | Основной, вспомогательный, производственный, непроизводственный, административный  |
| Качественная структура персонала  | Характеризуется социально-демографическими показателями, отражающими состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию |
| Квалификационный уровень персонала  | Определяется на основе расчёта среднего квалификационного уровня работников  |
| <i>Показатели подсистемы использования персонала в организации</i>        |  |
| Показатели производительности труда                                       | Отражают специфику производственной деятельности организации, например объём реализации на одного сотрудника                 |

| 1   | 2   |
|---|---|
| Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника  | Может быть рассчитан и показатель объема прибыли после уплаты налогов на одного сотрудника (основных работников, управленческих работников)   |
| Показатель производимой продукции за час производительного труда, рассчитываемый как в денежном выражении, так и в натуральных единицах | В последнее время популярным стал показатель добавленной стоимости за один производительный час, рассчитываемый как частное от разницы между рыночной стоимостью и издержками произведенной за час продукции и отработанными производительными часами |
| Показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции  | Обратный показатель производительности за один час является более наглядным и используется предприятиями, выпускающими однородную продукцию, сервисными организациями   |
| Текучесть персонала   | Наиболее распространенный метод расчета – это отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года  |
| Показатель абсентеизма  | Рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период   |
| Потерянная производительность   | Рассчитывается как произведение добавленной стоимости за час производительного труда на число потерянных часов (абсентеизма) работников, показывая потери организации в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место          |
| Коэффициент внутренней мобильности  | Рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности   |



|  |   |
|--|---|
|  |   |
|  | в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период   |
| Общие издержки организации на рабочую силу за период | <p>Включают составляющие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– базовую заработную плату, включая должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;</li> <li>– переменную заработную плату: выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;</li> <li>– все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;</li> <li>– доплаты и надбавки к заработной плате;</li> <li>– оплату неотработанного времени;</li> <li>– взносы в фонд страховых пособий;</li> <li>– стоимость социальных льгот;</li> <li>– взносы в фонд социального страхования;</li> <li>– издержки организации на уплату государственных и местных – налогов на заработную плату и занятость;</li> <li>– затраты на наем, пополнение и обучение персонала;</li> <li>– другие выплаты</li> </ul> |
| Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации    | Рассчитывается как частное от общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период   |
| Издержки на одного сотрудника                        | Рассчитываются путем деления общей величины издержек на рабочую силу за определенный период на численность сотрудников организации. Многие организации рассчитывают данный показатель для различных категорий занятых   |
| Издержки на один производительный час                | Рассчитываются как общие издержки на рабочую силу, деленные на общее число производительных часов за период   |

Таблица 2.12

**Формулы для анализа использования рабочего времени**

| Показатель                                   | Формула  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Коэффициент использования рабочего времени   | $K_{\text{исп}} = (T_{\text{пз}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{об}} + T_{\text{отл}} + T_{\text{пт}}) / T_{\text{набл}}$ <p>где <math>T_{\text{пз}}</math> – подготовительно-заключительное время, мин;<br/> <math>T_{\text{оп}}</math> – оперативное время, мин;<br/> <math>T_{\text{об}}</math> – время обслуживания рабочего места, мин;<br/> <math>T_{\text{отл}}</math> – перерывы на отдых и личные надобности, мин;<br/> <math>T_{\text{пт}}</math> – время простоев по техническим причинам, мин;<br/> <math>T_{\text{набл}}</math> – продолжительность наблюдения, мин</p> |
| Коэффициент уплотнения                       | $K_{\text{упл}} = T_{\text{возм. упл}} / T_{\text{набл}}$ <p>где <math>T_{\text{возм. упл}}</math> – время возможного уплотнения, мин;<br/> <math>T_{\text{набл}}</math> – продолжительность наблюдения, мин</p>   |
| Возможное повышение производительности труда | $\Delta \text{ПТ} = K_{\text{упл}} / (1 - K_{\text{упл}}) \cdot 100$   |

Таблица 2.13

**Сравнительная характеристика программных продуктов для оценки персонала**

| Возможности  | Преимущества  | Недостатки   |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| <i>1С: Зарплата и Управление Персоналом 8</i>  |   |  |
| 1. Показатели состояния кадров в организации, в первую очередь кадровый состав и динамика движения персонала.<br>2. Показатели эффективности | 1. Наличие системы объективных и обоснованных показателей.<br>2. Возможность количественной оценки эффективности.<br>3. Интегрируется с системой управления финансами организации | 1. Отсутствует диагностика личностных характеристик работников.<br>2. Отсутствует возможность долгосрочных прогнозов развития работников в зависимости |

| 1  | 2  | 3  |
|--|--|--|
| работы сотрудников.<br>3. Показатели эффективности процессов работы с персоналом   |  | от результатов.<br>3. Отсутствует модель рабочих мест  |
| <i>SHLTOOLS 3.0</i>  |  |  |
| 1. Онлайн-доступ.<br>2. Учитывает развитие работников.<br>3. Система отчетов.<br>4. Специализированные тесты и опросники   | 1. Учитываются социально-психологические характеристики.<br>2. Оценка качества управленческих решений.<br>3. Оценка способностей работников.<br>4. Индивидуальный подход к мотивации.<br>5. Оценка организационной культуры  | 1. Слабая взаимосвязь с экономическими результатами организации.<br>2. Эффективна только в крупных компаниях.<br>3. Стандартизированные опросники не адаптированы к работе с кадровым резервом.<br>4. Отсутствует система отчетов по состоянию кадров организации  |
| <i>ETWeb™ Enterprise – Управление талантами</i>  |  |  |
| 1. HR-менеджмент.<br>2. Управление эффективностью.<br>3. Управление вознаграждением.<br>4. Управление навыками и компетенциями.<br>5. Управление обучением и развитием | 1. Учитываются количественные характеристики работы персонала.<br>2. Опыт работы с крупными компаниями.<br>3. Возможность планирования развития персонала.<br>4. Обеспечивается зависимость между результатами труда работников и вознаграждением.<br>5. Применяется компетентностный подход | 1. Отсутствует единый бизнес-процесс привлечения в организацию работников требуемого качества.<br>2. Слабо представлена система нормативных требований к работникам и результативности их работы кроме учитываемых при определении вознаграждения.<br>3. Отсутствует система отчетов по состоянию кадров организации |

*Представьте себе, что на вершине горы, хорошо всем видной, две каменные плиты установлены на ребро и слегка отодвинуты друг от друга. Сверху на них возложена третья плита. Вышла каменная скамья. Данная идея – сравнение с определенным эталоном – нашла широкое применение в экономике.*  
**Б. Андерсен**

### **Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БЕНЧМАРКИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Стратегическая цель HR-служб** – повышение стоимости организации за счет повышения эффективности управления персоналом.



#### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Стратегическое управление персоналом.
2. Стратегии управления персоналом.
3. Кадровая политика, ее типы.
4. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и кадровой политики организации.
5. Взаимосвязь стратегий организации и стратегии управления персоналом.
6. Понятие стратегического бенчмаркинга.
7. Конкурентная разведка при реализации стратегии управления персоналом.
8. Анализ внешней среды и его инструменты в стратегическом планировании управления персоналом.
9. Анализ отрасли и его инструменты в стратегическом планировании управления персоналом.
10. Анализ внутренней среды и его инструменты в стратегическом планировании управления персоналом.

11. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического планирования в управлении персоналом.

12. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического контроля при реализации стратегии управления персоналом.

13. Роль организационной структуры в стратегии управления персоналом.

14. Роль организационной культуры в стратегии управления персоналом.



## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

*Кадровая политика* – система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации.

*Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом)* – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учётом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

*Ключевые факторы успеха (КФУ)* – те стратегические задачи, конкурентные возможности и результаты деятельности, которые в каждой организации должны обеспечиваться в целях конкурентоспособности и успешности на рынке. Этим факторам необходимо уделять особое внимание, так как именно они определяют успех или провал компании на рынке, а также ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. Основные характеристики КФУ:

- создание ценности для клиента;
- уникальность;
- трудность копирования;

– сложность замены.

*Рынок труда, организационное исследование* – проводимое организацией постоянное наблюдение за рынком труда, сегментированным по профессиям, квалификациям, регионам и т. д., и анализ тенденций развития наиболее важных для нее сегментов.

*Социальная политика организации* – часть политики управления персоналом, включающая в себя цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами организации.

*Стратегия* – это определение основных долгосрочных целей и задач, выработка направления действий, определенная программа действий, план ведения дела и т. п.

*Стратегическое планирование в сфере персонала* – отслеживание тенденций развития персонала, определение стратегической потребности в трудовых ресурсах, возникающей в процессе реализации глобальных производственных планов.



## ТАБЛИЦЫ И РИСУНКИ



Рис. 3.1. Место и роль кадровой политики в организации

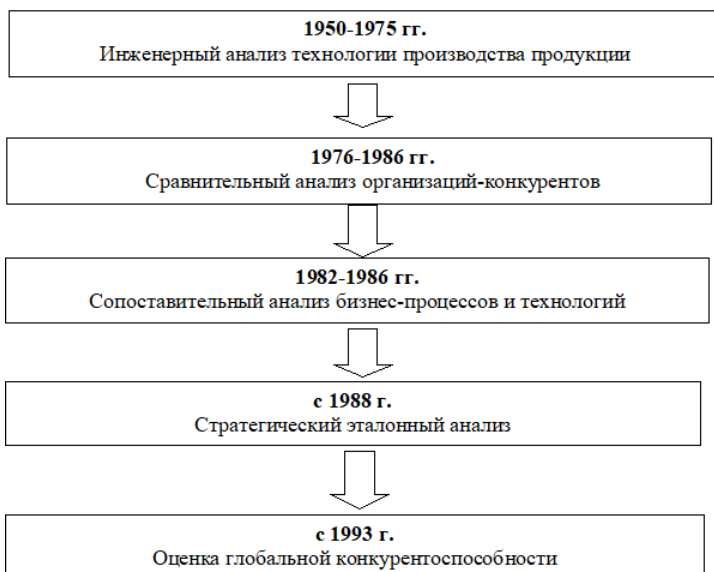


Рис. 3.2. Генезис стратегического бенчмаркинга

Таблица 3.1

**Содержание стратегии управления персоналом  
(кадровая стратегия)**

| Характеристики   | Комментарий  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Концептуальные положения стратегии управления персоналом | <p><i>Первая концепция</i> – стратегия определяется стратегией организации, а управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.</p> <p><i>Вторая концепция</i> – стратегия является центральной, не зависящей от стратегии организации, занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качеств и способностей, можно решать различные задачи.</p> <p><i>Третья концепция</i> – синтез двух предыдущих, стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется ее</p> |



| 1                                   | 2  |
|-------------------------------------|--|
|                                     | соответствие направлениям стратегии кадровой политики, а в результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и её кадровой политики  |
| Генеральная цель                    | Обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности   |
| Задачи                              | Разработка основ будущей кадровой политики организации. Создание возможности будущего должностного продвижения работников.<br>Обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства  |
| Виды стратегии                      | <i>Технократическая</i> (подбор и расстановка кадров в соответствии с текущими задачами производства и организации труда).<br><i>Гуманистическая</i> (подбор и расстановка кадров в соответствии со стратегическими задачами деятельности организации)   |
| Этапы процесса разработки стратегии | 1. Определение целесообразности существования организации (постоянно должна проходить корректировка миссии).<br>2. Анализ внутренних сильных и слабых сторон в организации управления персоналом.<br>3. Анализ внешней окружающей среды – выявление технико-экономических тенденций, которые, в свою очередь, позволяют изменять требования к управлению персоналом (организации рабочих мест, подразделений).<br>4. Выявление особенностей функционирования конкурента (наличие родственных технологий, организация технико-профессионального обучения, эффективное использование прибыли).<br>5. Учет сложности социально-экономической ситуации в России, т. к. часто отсутствуют организационные начала в торговле и производстве. |

| 1                           | 2   |
|-----------------------------|---|
|                             | 6. Анализ технико-экономических технологий, конкурентов, т. е. суммирование выводов, полученных на предыдущих этапах  |
| Варианты развития стратегии | <p>1. Стратегия предпринимательства: обычно принимается молодыми людьми (от 16 до 30 лет), новаторами. Стимулирование должно происходить индивидуально. Персонал участвует в разработке и реализации стратегии. Характерен высокий уровень мотивации.</p> <p>2. Стратегия динамического роста – баланс между изменениями и стабильностью. Движение идет медленно и спокойно. Если организация не взрастила кадры, то необходимо нанимать высококвалифицированный персонал, обладающий «гибкостью».</p> <p>3. Стратегия прибыли – стратегия рациональности. Жёсткая регламентация, отсутствие неопределённости. Набор персонала узконаправленный, его участие в управлении минимально. Весь процесс систематизирован.</p> <p>4. Стратегия ликвидации происходит, когда положение на рынке крайне шаткое, нет соответствующего качества. Персонал крайне репрессирован. Социальные меры защиты проявляются только в «замедленном» сокращении работников</p> |

Таблица 3.2

**Стратегии управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии (по М. Портеру)**

| Тип конкурентной стратегии | Особенности стратегии управления персоналом   |   |
|----------------------------|---|---|
|                            | Типы ролевого поведения   | Практические действия в области персонала   |
| 1                          | 2   | 3   |
| Стратегия инновации        | <p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокую степень творчества;</li> <li>– более долгосрочную перспективу;</li> <li>– относительно</li> </ul> | <p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды работ, которые требуют тесного взаимодействия людей;</li> <li>– виды работ, позволяющие людям развивать навыки,</li> </ul> |

| 1                            | 2   | 3  |
|------------------------------|---|--|
|                              | высокую степень сотрудничества, взаимозависимого поведения;<br>– высокую степень терпимости к риску;<br>– высокую степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости   | которые могут быть использованы ими в других должностях в рамках организации;<br>– более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков;<br>– аттестации, отражающие долгосрочные и групповые достижения  |
| Стратегия повышения качества | Включают:<br>– основное внимание качеству;<br>– основное внимание процессу (как производятся или доставляются товары и услуги);<br>– низкую степень терпимости к риску;<br>– высокую степень приверженности организации | Включают:<br>– достаточно жесткое и формализованное описание работы;<br>– отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости;<br>– высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы;<br>– экстенсивное и непрерывное обучение |

Таблица 3.3

**Стратегии управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации (по Дж. Иванцевичу и А. А. Лобанову)**

| Тип стратегии организации     | Стратегия управления персоналом  | Составляющие стратегии управления персоналом   |
|-------------------------------|--|--|
| 1                             | 2  | 3  |
| Предпринимательская стратегия | Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, | Набор кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.<br>Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам |

| 1                             | 2   | 3  |
|-------------------------------|---|--|
|                               | не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись  | работника.<br>Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.<br>Развитие: неформальное, ориентированное на наставника.<br>Планирование перемещений: в центре – интерес работников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника   |
| Стратегия динамического роста | Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими   | Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.<br>Вознаграждение: справедливое и беспристрастное.<br>Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.<br>Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.<br>Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения |
| Стратегия прибыльности        | Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – краткосрочные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников | Набор кадров: чрезвычайно жесткий.<br>Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.<br>Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.<br>Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач   |

| 1                                   | 2   | 3  |
|-------------------------------------|---|--|
| Ликвидационная стратегия            | Ориентирована на потребность в рабочих на короткое время, с узкой ориентацией, без большой приверженности организации | Набор кадров: маловероятен из-за сокращения штатов.<br>Оплата труда: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.<br>Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.<br>Развитие: обучение ограничено, только в случае необходимости. Продвижение: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения |
| Стратегия круговорота (циклическая) | Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы             | Набор кадров: требуются разносторонне развитые работники.<br>Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг.<br>Оценка: по результату.<br>Развитие: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.<br>Продвижение: разнообразные формы   |

Таблица 3.4

**Стратегии управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации (по Р. Майлсу, С. Сноу, А. Уилкинсу)**

| Тип организации стратегии  | Особенности стратегии управления персоналом  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <i>Организации-защитники.</i><br>Стремятся к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкозатратной | Базируются на:<br>– ограниченном доступе в организацию извне;<br>– внутреннем продвижении; |

| 1  | 2   |
|--|---|
| продукции, строгому контролю   | – экстенсивном обучении;<br>– системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней последовательности   |
| <i>Организации-изыскатели.</i><br>Стремятся найти новые возможности, фокусируются на непрерывном развитии и полагаются на гибкость | Базируются на:<br>– привлечении персонала посредством высокотехнологичных методов найма и отбора;<br>– обучении, нацеленном на удовлетворении конкретных организационных потребностей;<br>– системе вознаграждения, как правило, ориентированной на результат |
| <i>Организации-аналитики.</i><br>Предпочитают сочетать преимущества типов организаций-защитников и изыскателей                     | Как правило, разрабатывают многовариантные и комбинированные стратегии управления персоналом  |

Таблица 3.5

**Стратегии управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации (по И. Б. Гуркову)**

| Тип стратегии организации   | Элементы стратегии и политики управления персоналом  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| <i>Стратегия «защитника»:</i><br>– защитник качества,<br>– защитник издержек.<br>Сохранение достигнутой доли на определенном рынке или, | Основа стратегии управления персоналом – обеспечение стабильного качества или стабильных издержек в системе относительно стабильных условий бизнеса, что возможно лишь тогда, когда высока стабильность рабочей силы.<br>Особенности кадровой политики:<br>– набор персонала производится в основном на низшие должности с перспективой дальнейшего кадрового продвижения наиболее способных работников; |

| 1  | 2  |
|--|--|
| <p>при благоприятных обстоятельствах, расширение своей доли и выход на новые географические рынки</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– текучесть должна поддерживаться на низком уровне;</li> <li>– много усилий тратится на обучение и переподготовку работников;</li> <li>– проводится временная ротация функций;</li> <li>– оценка персонала базируется на качественных показателях (основой является «добросовестное выполнение обязанностей и следование установленным правилам»)</li> </ul>  |
| <p><i>Стратегия «интегрированного анализа-тора».</i><br/>Быстрое вхождение на возникающие рынки с высококачественным продуктом</p> | <p>Нужны готовые высококлассные специалисты, способные «с колес» включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса.</p> <p>Особенности политики управления персоналом организаций-анализаторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– набор персонала производится на все должности;</li> <li>– более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами позволяет переманивать лучших специалистов из других организаций;</li> <li>– обучение – освоение новых навыков и приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации;</li> <li>– высокая текучесть персонала, что позволяет экономить на издержках (вновь привлекаемые специалисты обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения);</li> <li>– работа в режиме постоянного освоения инноваций осуществляется как серия инновационных проектов с четкими сроками и критериями окупаемости;</li> <li>– оценка персонала проводится по конкретным количественным показателям</li> </ul> |
| <p><i>Стратегия «диверсифицированного анализатора».</i></p>  | <p>Основная проблема управления – необходимость определенной интеграции разнородных подразделений, существующих в своих системах координат. Основной интегрирующий механизм – система «управления по целям» (МВО), когда</p>   |

| 1   | 2  |
|---|--|
| <p>Характерна для крупных диверсифицированных организаций, оперирующих в различных сегментах рынка</p>  | <p>корпоративная стратегия выливается в конкретные цели подразделения.</p> <p>Вспомогательный координирующий механизм – ротация руководителей высшего и среднего звена между структурными подразделениями.</p> <p>В этих организациях не существует однозначного решения вопроса «выращивать» или «покупать» персонал, а также единого подхода в отношении других аспектов политики управления персоналом.</p> <p>На практике особенности политики управления персоналом определяются в зависимости от традиций отрасли (направления бизнеса) и конкретных задач организации</p>   |
| <p><i>Стратегия «проспектора».</i> Организация предлагает принципиально новый продукт или услугу и фактически создает рынок или целую отрасль</p> | <p>Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово «управление»):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– деятельность компании – увлекательная «езда в неведомое», которая заканчивается для ключевого персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательно, но бесцельно проведенных годах жизни;</li> <li>– нет специалистов в собственном понимании этого слова (никто не знает, как это делается, мало уверенности, что это получится, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем);</li> <li>– отбор персонала идет в основном на «низшие, но ключевые должности», так как нет четкой управленческой иерархии;</li> <li>– постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач;</li> <li>– постоянное кросс-функциональное продвижение;</li> <li>– оценка персонала по принципу «оценки по 360 градусов»</li> </ul> |



Таблица 3.6

**Стратегии управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации (по А. Московской)**

| Типы стратегии организации   | Особенности кадровой стратегии   |
|--|--|
| <p><i>Стратегия, направленная на самосохранение.</i></p> <p>Способ существования предприятий, включающий планирование, фондирование и патернализм в отношении работников</p>               | <p>Носит характер удержания избыточной рабочей силы с соответствующим «размазыванием» фонда заработной платы по всему контингенту работников, ориентацией на сохранение кадрового ядра и воспроизводством кадров традиционных для предприятия профилей.</p> <p>Является «ностальгической» формой существования организации.</p> <p>Принято считать, что такая стратегия – результат деятельности «красных директоров»</p>  |
| <p><i>«Стратегия рыночного спринтера».</i></p> <p>В большинстве случаев реализация такой экономической стратегии приводит к смене собственника, банкротству или ликвидации организации</p> | <p>Не носит целостного характера.</p> <p>Следует говорить не о стратегии, а, скорее, о ситуативном реагировании, характеризующем потребительским отношением к человеческим ресурсам, кадровой чехардой, стремлением сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде заработной платы, отсутствием целенаправленной политики по воспроизводству рабочей силы и основных фондов.</p> <p>На такое отношение к персоналу, как правило, бывают ориентированы сторонние владельцы предприятия, которые не могут или не хотят заниматься улучшением бизнеса</p> |
| <p><i>«Стратегия рыночного стайера».</i></p> <p>Ориентирована на существенные инвестиции в технологии, основные фонды и менеджмент</p>   | <p>Носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации, переквалификацию рабочей силы и обеспечение условий для ее наиболее полного использования</p>   |

Таблица 3.7

**Стратегии управления персоналом в зависимости от стадии  
развития (этапа жизненного цикла) организации  
(по Ж. Стори и К. Сиссону)**

| Этапы жиз-<br>ненного цикла<br>организации | Комментарий   |
|--|---|
| Зарождение                                 | Гибкие рабочие модели.<br>Привлечение приверженных и высокомотивирован-<br>ных работников.<br>Конкурентная оплата.<br>Мало формальностей.<br>Как правило, отсутствие профсоюзов   |
| Рост                                       | Более прогрессивные и тонкие методы привлечения<br>и отбора, обучения и развития персонала, процессов<br>управления эффективностью и систем вознагражде-<br>ния.<br>Высокая степень приверженности в развитии ста-<br>бильных трудовых отношений                        |
| Зрелость                                   | Особое внимание уделяется контролю за стоимо-<br>стью рабочей силы и повышению производиельно-<br>сти труда.<br>На данном этапе труднее обосновать расходы на<br>обучение.<br>Существуют напряженные отношения между со-<br>трудниками                                  |
| Спад                                       | Акцент смещается в сторону рационализации и<br>сокращения штатов.<br>Долгосрочные практические подходы почти не при-<br>меняются или сильно ограничены в целях сокраще-<br>ния затрат.<br>Профсоюзам угрожает непризнание их роли или же<br>отводится маргинальная роль |

Таблица 3.8

**Стратегии управления персоналом в зависимости от стадии  
развития (этапа жизненного цикла) организации  
(по Р. Марру и Г. Шмидту)**

| Стадия<br>развития ор-<br>ганизации | Основные характеристики<br>организации   | Основные характери-<br>стики стратегии и политики<br>управления персоналом  |
|-------------------------------------|--|---|
| 1                                   | 2  | 3   |
| Зарождение<br>организации           | Организация только созда-<br>на, отличается предприни-<br>мательством, управляется<br>собственником  | Ведение личных дел,<br>оплата труда, наем и<br>увольнение. Управление<br>персоналом часто нефор-<br>мальное, размытое. Все<br>дела ведутся вручную  |
| Функци-<br>ональный<br>рост         | Техническая специализа-<br>ция. Растут подразделе-<br>ния, производственные<br>линии и рынок. Оргструк-<br>тура формализована  | Поиск нужных работни-<br>ков для поддержки роста.<br>Тренинг для специфиче-<br>ской должности. Появ-<br>ляется начальник отдела<br>кадров. Обработка данных<br>по зарплате и некоторых<br>других автоматизируется.<br>Корпоративная культура<br>еще не становится частью<br>управления персоналом             |
| Контролиру-<br>емый рост            | Рациональная админи-<br>страция. Профессио-<br>нализация управления<br>дефицитными ресурсами.<br>Покупаются другие фир-<br>мы, диверсифицируется<br>производство. Устанав-<br>ливаются конкуренция<br>за ресурсы и контроль за<br>инвестициями | Управляющий персонал с<br>более высоким статусом.<br>Больше кадровой инфор-<br>мации автоматизировано.<br>Рост профессионализ-<br>ма. Кадровая функция<br>постепенно интегрируется<br>в окружающую деловую<br>среду. Управление персо-<br>налом становится более<br>ориентированным на<br>конечные результаты |

| 1                         | 2   | 3   |
|---------------------------|---|---|
| Функциональная интеграция | Диверсификация, децентрализация, структура организации – вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление. Больше внимания интеграции. Оргструктура более плоская и горизонтальная  | Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, наем и увольнение, коммуникация и т. д.). Долгосрочное планирование. Акцент на производительность, эффективность, гибкость. Широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана |
| Стратегическая интеграция | Сотрудничество, групповая культура. Межфункциональная горизонтальная интеграция. Большая адаптируемость к частым изменениям. Стратегическое планирование структур – вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами | Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее составной частью. Систематический анализ внешней среды. Активная роль в принятии управленческих решений. Долгосрочное планирование развития человеческих ресурсов. Акцент на эффективность. Управление персоналом входит в компетенцию руководителя организации или его первого заместителя  |

Таблица 3.9

**Политика управления персоналом в зависимости от стадии  
развития (этапа жизненного цикла) организации  
(по Т. Ю. Базарову, Б. Л. Еремину)**

| Стадия<br>развития ор-<br>ганизации | Особенности политики управления персоналом  |
|-------------------------------------|---|
| 1                                   | 2   |
| Становле-<br>ние                    | Отношение к работнику не сформировано. Сплоченная команда менеджмента и переменный состав работников. Обучение ограничено. Большинство работников на окладах. Во всех направлениях работы с персоналом превалируют краткосрочные решения  |
| Быстрый<br>рост                     | Чёткая организационная структура и специализация функций. Массовый набор линейного персонала. Вводное обучение и тренинги. Стимулирование исполнения и объемных результатов. Рост зарплаты. Улучшение условий труда. Выделение службы по работе с персоналом  |
| Стабильная<br>работа                | Перестройка организационной структуры. Работник – самый важный ресурс. Развитие клиентской ориентации персонала. Ограниченный прием, но с расширенным спектром требований. Акцент на повышение квалификации. Стимулирование активности и новых форм работы. Усложнение систем оплаты. Развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры. Повышение роли службы управления персоналом, отработка процедур ее деятельности |
| Маневр                              | Продуктовый принцип построения организационной структуры. Частичная смена персонала. Превалирует внутриорганизационный найм. К повышению квалификации добавляется переобучение. Стимулирование активности, появляются доплаты за стаж работы в компании. Дальнейшее развитие системы коммуникаций и организационной культуры  |
| «Благород-<br>ный уход»             | Последовательное сокращение персонала. Выплата выходных пособий. Помощь в переквалификации, трудоустройстве, основании своего дела  |

| 1           | 2  |
|-------------|--|
| «Выживание» | Гибкий режим работы. Развитие обучения. Больше внимания к социальной сфере и корпоративной культуре. Стимулирование инициативы. Уменьшение уровня оплаты и возврат к окладам |

Таблица 3.10

**Стратегия управления персоналом в зависимости от миссии организации (по В. И. Герчикову)**

| Компоненты миссии организаций  | Комментарий  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <i>Прибыль.</i> Ведущая составляющая стратегии организации на этапе первоначального становления организации или если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию  | Работник – ресурс.<br>Минимальное внимание к личности.<br>Экономия на всех видах стоимости этого ресурса – найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.  |
| <i>Клиенты.</i> Может быть основой стратегии организации, если:<br>– речь идет о профильном бизнесе, и круг его клиентов ограничен;<br>– организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов;<br>– работа организации ориентирована на определенную социальную группу;<br>– организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, завоевывает их и через них расширяет круг потребителей | Работник – активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип «Клиент превыше всего!».<br>При найме предъявляются высокие требования к образованию и коммуникабельности.<br>Режим работы – относительно свободный.<br>Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).<br>Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы |

| 1   | 2   |
|---|---|
| <p><i>Дело.</i> Может оказаться преобладающим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий;</li> <li>– организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг)</li> </ul> | <p>Работник – специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники воспринимаются как профессионалы. Отсюда – повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип политики управления персоналом, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе, в определении форм оплаты труда</p> |
| <p><i>Работники.</i> Могут быть основой миссии, если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив</p>  | <p>Работник – личность, главный источник эффективности, партнер. Организация – единая семья. Приверженность сотрудника организации превалирует над квалификацией</p>  |
| <p><i>Развитие.</i> Основа миссии крупной диверсифицированной организации, а также организации, занимающейся некой инновационной деятельностью</p>  | <p>Работники – источник и средство развития. Ориентация на постоянные изменения, а потому как на динамичное развитие персонала, так и на регулярный приток «новой крови». Стимулирование новых идей и других инноваций</p>  |
| <p><i>Территория.</i> Этот компонент может оказаться ведущим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– бизнес организации ограничен определенной территорией;</li> <li>– организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории;</li> <li>– ставится задача захвата новых территорий</li> </ul>              | <p>Большинство работников тесно связано с данной территорией: живут здесь или жили раньше, имеют широкий круг знакомых. Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы. Распространение влияния организации за пределы работы</p>   |

## Типы кадровой политики (по Т. Ю. Базарову, Б. Л. Ереминну)

| Тип кадровой политики | Комментарий   |
|-----------------------|---|
| 1                     | 2   |
| Пассивная             | Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия  |
| Реактивная            | Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, принимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Принимаются меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей стратегии и оказания адекватной экстренной помощи |
| Превентивная          | Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в персонале.   |



| 1        | 2   |
|----------|---|
|          | Представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ   |
| Активная | Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды |

Таблица 3.12

**Типы стратегий управления персоналом (по Керну и Шуманну)**

| Тип стратегии управления | Комментарий  |
|--------------------------|--|
| 1                        | 2  |
| Тэйлоровская             | Базируется на идеях Ф. Тэйлора. Соответствует типу человека «Х» модели Д. МакГрегора. Руководство персоналом тесным образом связано с организацией работ: руководители предприятия должны в первую очередь следить за четким выполнением заданий и норм и наказывать за их нарушения. Излишними становятся любые вложения в повышение квалификации работников. Производственному обучению и повышению квалификации практически не отводится никакой роли. Главным инструментом мотивации является вознаграждение (сдельная оплата, зависящая от объема выполненной работы, в сочетании с четко заданной нормой производительности). Данная стратегия низводит работника до роли инструмента и приводит к психологической отчужденности |
| Интегрированная          | Соответствует типу человека «У» модели Д. МакГрегора. Особое внимание уделяется базовой квалификации и развитию персонала. Функция оплаты труда является не столько инструментом достижения наибольшей производительности, сколько эквивалентом производительности, достигнутой на основе высокой  |

| 1        | 2  |
|----------|--|
|          | квалификации, сознательного отношения к труду и соответствия профессиональным нормам   |
| Японская | В основе – опыт успешной деятельности японских организаций. Система пожизненного найма – работа в одной организации до достижения 55-летнего возраста. Интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений. Повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала. Высокая степень самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы. Относительно большое значение фактора старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы |

Таблица 3.13

**Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом**

| Тип стратегии организации   | Стратегия управления персоналом   | Составляющие стратегии управления персоналом   |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| <i>Предпринимательская стратегия.</i><br>Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки | Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись | Отбор и расстановка персонала: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.<br>Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работников.<br>Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.<br>Развитие личности: |

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
|   |  | неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника  |
| <i>Стратегия динамического роста.</i> Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации | Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими | Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения |
| <i>Стратегия прибыльности.</i> В центре внимания – сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма.   | Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала, сроки – кратковременные, результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном         | Отбор и расстановка персонала: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат,  |

| 1  | 2   | 3   |
|--|---|---|
| Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил   | уровне организационной закреплённости сотрудников   | тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты – в узкой области   |
| <i>Ликвидационная стратегия.</i><br>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем – сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти организацию, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли                       | Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации | Набор маловероятен из-за сокращения персонала.<br>Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.<br>Развитие личности: ограничено, основано на служебной необходимости.<br>Продвижения: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения |
| <i>Стратегия круговорота (циклическая).</i><br>Основное – спасти организацию. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Угнетённое моральное состояние персонала | Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы             | Требуются разносторонне развитые работники.<br>Оплата: система стимулов и проверка заслуг.<br>Оценка: по результату.<br>Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы   |

Таблица 3.14

**«Связывание» кадровых и конкурентных стратегий  
(по М. Портеру)**

| Конку-<br>рентная<br>стратегия                                 | Стратегия УП   |   |   |
|--|--|---|---|
|  | Обеспечение<br>ресурсами   | Развитие ЧР   | Вознагражде-<br>ние   |
| 1  | 2  | 3   | 4   |
| Стратегия<br>инноваций   | Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций | Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств  | Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации                                |
| Стратегия<br>качества  | 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 специализированного курса обучения | Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей |
| Стратегия<br>посред-<br>ством<br>лидерства<br>в издерж-<br>ках | Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность;                | Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными               | Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества         |

Окончание табл. 3.14

| 1 | 2  | 3   | 4                            |
|---|--|---|------------------------------|
|   | в случае сокращения штата –планирование и управление этим процессом с гуманитарных позиций | потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности | и во избежание лишних затрат |

*К высокому положению ведут два пути:  
протоптанная прямая дорога и окольная  
тропа в обход, которая гораздо короче.*  
**Ж. Лабрюйер**

## **Тема 4. КАРЬЕРНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ**

**Цель карьер-бенчмаркинга** – локализация и утверждение конкурентного превосходства в личной жизни и в труде на основе творческого изучения системообразующих элементов и детерминант карьеры, карьер-технологий.



### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие деловой карьеры, профессиональной карьеры как системы.
2. Этапы развития карьеры и их реализация в карьерном бенчмаркинге.
3. Управление деловой карьерой и ее организационная структура.
4. Инструментарий планирования профессиональной карьеры.
5. Карьерный бенчмаркинг.
6. Внешний карьерный бенчмаркинг.
7. Внутренний карьерный бенчмаркинг.
8. Индивидуальный карьер-бенчмаркинг.
9. Карьерные бизнес-процессы.
10. Карьерный клиринг.
11. Профессиограмма как инструмент карьерного бенчмаркинга.
12. Карьерограмма как инструмент карьерного бенчмаркинга.
13. Карьер-технологии.
14. Карьерный реинжиниринг.



## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

*Внешний карьерный бенчмаркинг* – поиск сторонних организаций, которые известны как лучшие в управлении карьерой собственного персонала.

*Внутренний карьерный бенчмаркинг* – сравнение систем управления карьерой разных подразделений организации.

*Деловая карьера* – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности; результат производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии, технику, приемы, функциональные и должностные обязанности.

*Детерминанты карьеры* – иницилирующие причины, движущие силы, характеризующие динамику предрасположенности личности к изучению и совершенствованию приемов личностного и профессионального позиционирования в социальной жизни (трудовой, семейной, досуговой).

*Индивидуальный карьер-бенчмаркинг* – процесс улучшения профессионально-личностной и статусно-ролевой позиций работника на конкретном рынке труда на основе сравнительной оценки его стратегии и целей карьеры с другими работниками-конкурентами.

*Кадровый резерв* – потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

*Карьерограмма* – перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации; инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание



того, что должно происходить и происходит на различных этапах карьеры.

*Карьерный бенчмаркинг* (карьер-бенчмаркинг) – систематический процесс поиска лучшей практики, инновационных идей и высокоэффективных технологий, создающих условия для профессиональной и организационной карьеры на благо общества. Различают: *индивидуальный карьер-бенчмаркинг* и *организационный карьер-бенчмаркинг*. В зависимости от источника исходных данных (партнера по бенчмаркингу) выделяют *внутренний карьерный бенчмаркинг* и *внешний*.

*Карьерный клиринг* – оценка длительности жизненного цикла компетенций работников и сопоставление их с требованиями должностных позиций.

*Карьерные бизнес-процессы* – комплекс взаимосвязанных карьер-технологий, которые в совокупности позволяют достичь цели управления карьерой.

*Карьерный реинжиниринг* – сравнение объема и структуры инвестиций в карьеру различных работников и их сообществ.

*Карьер-технологии* – направления воздействия на карьеру персонала: профорIENTATION, обучение, профессионально-квалификационное продвижение, управленческое развитие, развитие работы и форм совместной трудовой деятельности.

*Организационная структура управления карьерой* – состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении карьерой.

*Планирование продвижения по службе* – определение пути развития конкретного сотрудника в его деятельности в организации, осуществляемое заранее.

*Повышение квалификации* – обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся

у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности, связанных с изменением содержания труда, условиями труда.

*Профессиограмма* – описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

*Система карьеры* – соотношение и соподчиненность основных ее структурных элементов: карьерные цели, пространство, направления, причины, скорость, детерминанты, организационная ресурсная база карьеры (поток должностных позиций, человеческие ресурсы, инвестиции в человеческие ресурсы, нематериальные активы).

*Служебно-профессиональное продвижение* – предлагаемая организацией последовательность различных ступеней, которые работник может пройти; серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.

*Управление деловой карьерой* – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника.



## ТАБЛИЦЫ И РИСУНКИ

Таблица 4.1

### Характеристики карьер-бенчмаркинга

| Параметр  | Комментарий  |
|---|--|
| Цель карьер-бенчмаркинга  | Локализация и утверждение конкурентного превосходства в личной жизни и в труде на основе творческого изучения системообразующих элементов и детерминант карьеры, карьер-технологий |
| Подходы в выборе объекта бенчмаркирования   | Содержательный (см. рис. 4.1)  |
|   | Структурный  |
| Объект бенчмаркирования при структурном подходе                                       | Система карьеры  |
|   | Карьер-технологии  |
|   | Карьерный бизнес-процесс   |
|   | Организационная структура управления карьерой  |
| Вид карьерного бенчмаркинга в зависимости от партнера                                 | Внутренний   |
|   | Внешний  |
| Субъект бенчмаркирования  | Индивидуальный карьер-бенчмаркинг  |
|   | Организационный карьер-бенчмаркинг   |
| Вид карьерного бенчмаркинга в зависимости от объекта бенчмаркирования (см. табл. 4.3) | Обучение работников и их групп (см. табл. 4.2)   |
|   | Карьерный клиринг  |
|   | Карьерный реинжиниринг   |

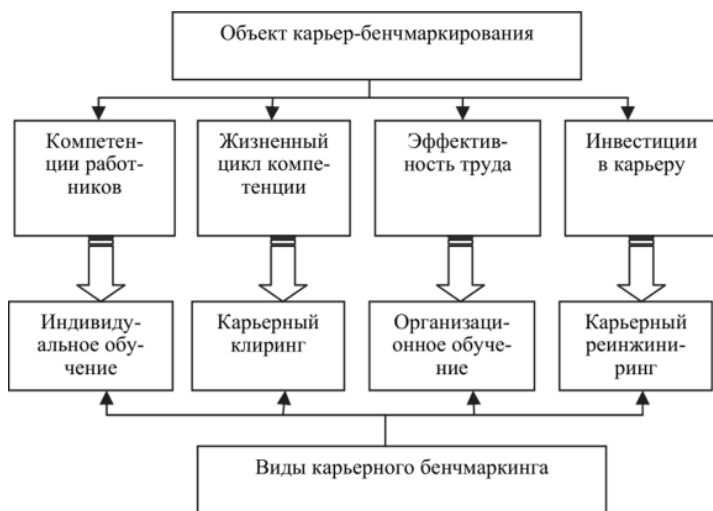


Рис.4.1. Содержание карьер-бенчмаркинга

Таблица 4.2

**Традиционное и интегрированное обучение (по Т. Ю. Базарову)**

| Параметр        | Традиционное (индивидуальное) обучение             | Интегрированное (организационное) обучение  |
|-----------------|--|---|
| Объект          | Отдельный руководитель                             | Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа                                       |
| Содержание      | Основы управленческих знаний и навыков             | Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы                                       |
| Обучающиеся     | Руководители низшего и среднего звена              | Все руководители, включая высшее звено  |
| Учебный процесс | Основан на информации и рационализации             | Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях                           |
| Стиль обучения  | Исходит из предметов и особенностей преподавателей | Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов |

Окончание табл. 4.2

| 1                                     | 2  | 3   |
|---------------------------------------|--|---|
| Цели обучения                         | Рациональность и эффективность                       | Приспособление, изменение, информирование             |
| Форма проведения                      | Местные семинары, курсы                              | Свободный выбор форм с учетом ситуации                |
| Ответственный за проведение           | Преподаватели, организаторы                          | Участники   |
| Стабильность программы                | Стабильная   | Гибкая программа, адаптированная к ситуации           |
| Концепция обучения                    | Адаптация руководителей к нуждам предприятия         | Одновременное изменение руководителей и организации   |
| Участие в подготовке учебных программ | Участники не включены в составление учебных программ | Руководители принимают участие в составлении программ |
| Направленность                        | Ориентация на знания, необходимые в будущем          | Ориентация на конкретное изменение                    |
| Активность участников                 | Малоактивны  | Очень активны   |

Таблица 4.3

### Формы карьер-бенчмаркинга

| Критерий сравнения | Виды карьер-бенчмаркинга                    |                               |   |  |
|--------------------|---|-------------------------------|---|--|
|                    | Индивидуальное обучение                     | Карьерный клиринг             | Организационное обучение                    | Карьерный реинжиниринг                     |
| 1                  | 2   | 3                             | 4   | 5  |
| Цель               | Освоение знаний, умений, навыков, установок | Повышение эффективности труда | Повышение эффективности бизнес-деятельности | Достижение конкурентоспособности персонала |

Окончание табл. 4.3

| 1                                       | 2                                 | 3                                    | 4  | 5   |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Предмет                                 | Компетенции                       | Потребительский спрос на компетенции | Эффективность совместной трудовой деятельности | Конкурентоспособность персонала               |
| Основные ограничения                    | Потребности в карьере работника   | Потребности в карьере работодателя   | Финансовое состояние организации               | Конкурентная позиция персонала                |
| Содержательный объект бенчмаркингования | Компетенции                       | Жизненный цикл компетенции           | Эффективность труда                            | Инвестиции в карьеру                          |
| Структурный объект бенчмаркингования    | Система карьеры                   | Карьер-технологии                    | Карьерный бизнес-процесс                       | Организационная структура управления карьерой |
| Обоснованность решения                  | Достаточно высокая                | Вероятностная                        | Удовлетворительная                             | Достаточная                                   |
| Основные источники информации           | Лидирующие организации-конкуренты | Лидирующие организации-неконкуренты  | Организации-партнеры                           | Эксперты, аналитики                           |

*Многое из того, что можно посчитать,  
не считается. А считается то, что нельзя  
посчитать.  
Альберт Эйнштейн*

## **Тема 5. БЕНЧМАРКИНГ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Системы вознаграждения персонала** можно разделить на прямое вознаграждение – любые выплаты, которые сотрудник получает сверх установленной заработной платы (премии за выполнение плана, надбавки за стаж и т. д.) и косвенное вознаграждение – материальные поощрения в немонетарной форме (компенсация питания, расходов на проезд, услуг связи, расширенная медицинская страховка).



### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие вознаграждения персонала.
2. Особенности вознаграждения персонала в сельском хозяйстве.
3. Система бенчмаркинга вознаграждения персонала.
4. Источники информации для бенчмаркинга вознаграждения персонала.
5. Инструментарий бенчмаркинга вознаграждения персонала.
6. Методы обработки информации в бенчмаркинге вознаграждения персонала.
7. Реализация процедуры бенчмаркинга вознаграждения персонала.
8. Внутренний бенчмаркинг вознаграждения персонала.
9. Конкурентный бенчмаркинг вознаграждения персонала.

10. Совместный (общий) бенчмаркинг вознаграждения персонала.

11. Функциональный бенчмаркинг вознаграждения персонала.

12. Применение результатов бенчмаркинга вознаграждения в практике управления персоналом организации.



## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

*Внутренний бенчмаркинг вознаграждения персонала* – оценка и сопоставление эффективности работы отдельных сотрудников или подразделений организации для определения потенциала компетенций и поиска внутренних резервов.

*Конкурентный бенчмаркинг вознаграждения персонала* – определение уровня конкурентоспособности персонала на внешнем рынке труда относительно аналогичных видов деятельности при обосновании принципов в рамках формирования политики вознаграждения.

*Совместный (общий) бенчмаркинг вознаграждения персонала* – профессиональные объединения работодателей могут проводить совместный бенчмаркинг вознаграждения персонала, сравнивая системы вознаграждения по отдельным параметрам.

*Функциональный бенчмаркинг вознаграждения персонала* – выявление факторов и общих элементов постоянной и переменной составляющих вознаграждения и определение их соотношения, что позволяет организации рационализировать расходы на содержание персонала при одновременном росте его удовлетворенности.





## ТАБЛИЦЫ И РИСУНКИ

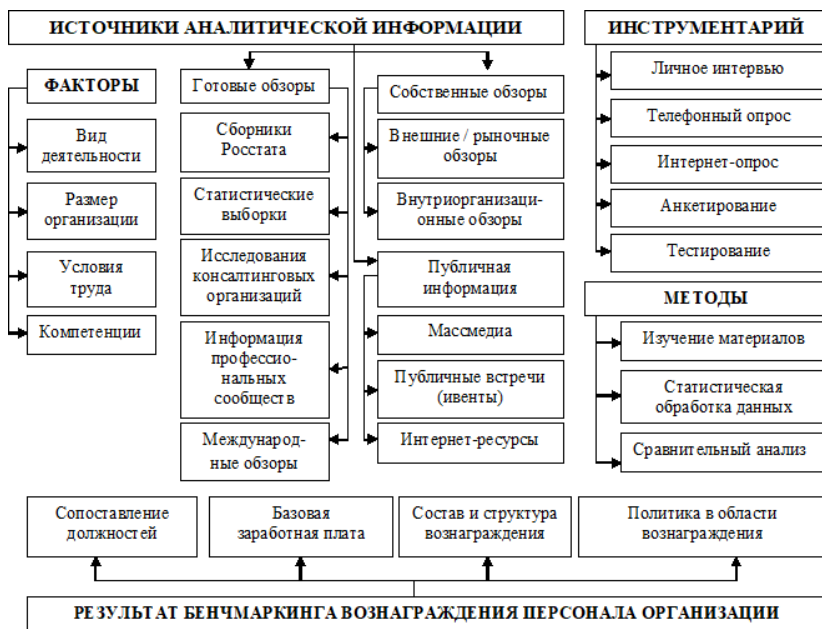


Рис. 5.1. Система бенчмаркинга вознаграждения персонала

Таблица 5.1

## Подходы к реализации процедуры бенчмаркинга в трактовах разных авторов

|  |  |                            |  |  |   |
|--|--|----------------------------|--|--|---|
| Р. А. Исаев  | Г. Л. Багиев,<br>Е. Л. Богданова             | С. В. Генералова           | Н. Н. Иванов, Д. Ю. Фукова   | Х. Анн, Г. Л. Багиев,<br>В. М. Тарасевич                 | Н. В. Владимцев, И. А. Елшина                           |
| 1  | 2  | 3                          | 4  | 5  | 6   |
| Выбор объекта для сравнения и улучшения            | Определение объекта анализа пре-восходства   | Выяснение предмета оценки  | Планирование: определение предмета бенчмаркинга; выделение организаций для сравнения; определение методик поиска информации; сбор данных | Анализ показателей развития и выбор объекта бенчмаркинга | Оценка организации и определение областей для улучшения |
| Определение показателей / параметров для сравнения | Выявление партнёров по анализу превосходства | Выбор объекта бенчмаркинга | Анализ «разрывов» в показателях и прогнозирование изменений их уровня  | Планирование и организация бенчмаркинг-исследований      | Определение предмета эталонного сопоставления           |
| Выбор успешной организации / сферы сравнения       | Выбор лучших                                 | Сбор и анализ информации   | Интеграция: ознакомление с результатами, получение одобрения; постановка функциональных целей  | Выбор партнёров по бенчмаркингу                          | Поиск эталона и выбор формы сопоставления               |

Окончание табл. 5.1

| 1                                 | 2  | 3                         | 4  | 5  | 6   |
|-----------------------------------|--|---------------------------|--|--|---|
| Сбор и анализ информации          | Сбор информации                            | Разработка плана действий | Внедрение: разработка плана действий; реализация плана и мониторинг процесса; проверка достигнутых показателей | Сбор информации о фактах превосходства   | Сбор информации   |
| Внедрение успешных решений, опыта | Анализ информации                          | Контроль за процессом     | Совершенствование: достижение лидерских позиций; внедрение полученной практики в процессы                      | Анализ полученной информации; подготовка проекта мероприятий по совершенствованию развития | Анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения |
|                                   | Контроль за процессом и повторение анализа |                           |  | Оценка воздействия предлагаемого круга мероприятий на положение других субъектов рынка     | Внедрение полученного опыта в деятельность организации  |
|                                   |  |                           |  | Внедрение полученного опыта в разрабатываемую стратегию развития                           | Повторная самооценка и анализ улучшений   |
|                                   |  |                           |  | Контроль достижения поставленных целей   |   |



## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

**Задание 1.** *Произведите самооценку в соответствии со шкалой оценки персональной деятельности сотрудника, представленной в табл. 1, и ответьте на вопросы.*

**Оценочная шкала персональной деятельности сотрудника <sup>10</sup>**

| Критерии                               | Уровень  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | Ниже среднего  | Средний   | Выше среднего  |
| 1                                      | 2  | 3   | 4  |
| Количество и скорость работы           | Работает медленно, нерационально расходует рабочее время   | Средняя скорость выполнения работы, работает в умеренном темпе  | Работает быстро и эффективно, настойчиво и целеустремленно   |
| Качество, точность, внимание           | Много ошибок, часто невнимателен, безразличен, небрежен, безынициативен, требует постоянного контроля  | Мало ошибок, в целом точен и старателен, редко требует контроля   | Редко ошибается, работает внимательно, практически не требует контроля   |
| Профессиональная мобильность, гибкость | Неуверенный, требует значительного руководства, может быть использован только для рутинной работы, теряется при столкновении с нестандартной ситуацией или проблемой | Нормально справляется с нестандартными заданиями, выполняет общественные поручения, способен выполнять задания в схожих с его специализацией сферах деятельности. Способен стать приемником своего руководителя | Самостоятелен, способен выполнять различные задачи, способен к совмещению деятельности, способен стать приемником руководителя |

<sup>10</sup> Папонова Н. Е. Мотивация как стиль жизни // Кадры предприятия. – 2011. – № 5. – С. 56.

| 1                                 | 2   | 3  | 4   |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Поведение (отношение с коллегами) | Необщителен, недисциплинирован, обидчив, часто отсутствует на работе по разным причинам, непунктуален | Общительный, честный, соблюдает правила и инструкции, признает критику, пунктуален | Работает в команде, доброжелателен, коммуникативен, надежен, оптимистичен, соблюдает правила и инструкции, открыт для критики |
| Баллы                             | 1–2   | 3–4  | 5–6   |

## Вопросы

1. Можно ли использовать представленную шкалу во внутреннем бенчмаркинге организации, в которой вы работаете?

2. Что следует изменить для проведения бенчмаркинга персонала в вашей организации? Ответ обоснуйте.

**Задание 2.** Представьте, что вы являетесь главным специалистом в области бенчмаркинга службы управления персоналом крупной организации. Ваши функциональные обязанности включают: поиск, оценку и систематизированную обработку источников информации, используемой при сравнительном анализе системы обучения и развития персонала вашей организации с выбранными организациями – потенциальными работодателями, осуществляющими свою деятельность на территории ведения финансово-хозяйственной деятельности организации как в России, так и за рубежом.

*Сформируйте информационно-аналитическую базу исследования и оцените каждый источник информации по следующим критериям: доступность, достоверность, скорость получения и обновления информации, затратность.*

*Результаты оформите в виде таблицы<sup>11</sup>.*

<sup>11</sup> Адова И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик: учебное пособие. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. – 200 с.

**Задание 3.** Изучите содержание метода исследования трудовых процессов и ответьте на вопросы в конце представленного текста.

Метод Ф. Ковалева включает следующий алгоритм:

1) для исследования выбирают наиболее трудоемкие и при этом достаточно распространенные операции;

2) на основе статистических данных определяют работников, наиболее успешно выполняющих данные операции;

3) проводят хронометрические наблюдения за этими работниками;

4) формируют новые, более рациональные рабочие процессы, включая в них лучшие приемы труда;

5) составляют технологические инструкции на новые рабочие процессы;

6) разрабатывают и внедряют организационно-технические меры на всех рабочих местах, где выполняются данные операции (например, замена инструментов, реорганизация рабочих мест, изменение способа подачи материалов, исключение лишних движений и т. д.);

7) проводят обучение всех работников, начиная с группы передовиков, новому технологическому процессу, для освоения которого устанавливается определенный срок, после чего вполне обоснованно вводится более жесткая трудовая норма.

***Пример расчета трудовой нормы времени по этому алгоритму***

Предположим, что на исследуемую операцию по действующей норме отводится 24 мин. С этой нормой в цехе справляются все рабочие, занятые на данной операции, но три работника регулярно ее перевыполняют, обеспечивая требуемое качество. Результаты хронометражных наблюдений за этими персонами приведены в таблице.

| Перечень трудовых приемов (операций)      | Результаты хронометражных наблюдений |       |       | Продолжительность трудового приема, принятого к внедрению, мин |
|---|--------------------------------------|-------|-------|--|
|   | Гурнов                               | Серов | Котов |  |
| Первый                                    | 3                                    | 3     | 2     | 2  |
| Второй                                    | 2                                    | 3     | 3     | 2  |
| Третий                                    | 6                                    | 5     | 6     | 5  |
| Четвёртый                                 | 7                                    | 5     | 4     | 4  |
| Пятый                                     | 3                                    | 4     | 4     | 3  |
| Общее время, затраченное на операцию, мин | 21                                   | 20    | 19    | 16   |
| Среднее время выполнения операции, мин    | $T_{cp} = 20$ мин                    |       |       |  |

На основании полученных данных можно «отправиться» либо по ложному, либо по малоэффективному пути. Первый из них использует ориентир на среднюю арифметическую величину (20 мин), что собственно и делается при проведении традиционной фотографии рабочего времени. В данном случае достаточно сложно выявить предпосылки перевыполнения нормы, следовательно, новая норма не будет полноценно обоснованной, что затрудняет ее освоение рабочими и вызывает их недовольство.

Другой путь – ориентир на лучшего из лучших, в данном примере – Котова. Эта норма (19 мин) легко может быть обоснована, так как есть возможность изучить приемы труда конкретного рабочего.

Пользуясь методом Ф. Ковалева, можно с той же степенью обоснованности прийти к значительно лучшим результатам и, следовательно, к более жесткой норме (16 мин), поскольку данный метод основан не на изучении приемов труда лучшего работника, а на отборе лучших приемов луч-

ших работников. Остается только сожалеть, что этот способ бенчмаркинга непопулярен и даже неизвестен на многих предприятиях.

Этот метод должен стать одним из ключевых в процессе непрерывного совершенствования любой деятельности, так как бенчмаркинг – систематически выполняемое сравнение элементов деятельности с аналогичными элементами более успешной деятельности на макро- и микроуровнях.

### **Вопросы**

1. Применяются ли в вашей организации подобные методы?
2. Можно ли внедрить в практику отечественных организаций этот метод?
3. Какие сложности возможны при внедрении этого инструмента?

**Задание 4.** Представьте, что вы – руководитель консалтинговой компании, выполняющей работы по антикризисному управлению для организаций различной отраслевой принадлежности.

*Разработайте проект введения бенчмаркинга в вашей организации:*

- выберите партнера по бенчмаркингу – реально существующую организацию (выбор обоснуйте);
- разработайте перечень критериев, на основе которых можно осуществлять анализ внутренней ситуации с целью быть в числе лучших управляющих.

В качестве организации, для которой разрабатывается проект, вы можете выбрать свою организацию<sup>12</sup>.

### **Задание 5.**

*1. Изучите данные о Кадровом агентстве Алексея Сухорукова.*

---

<sup>12</sup> Адова И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик: учебное пособие. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. – 200 с.



2. Обратите внимание на специализацию кадрового агентства и имеющиеся в связи с этим требования к персоналу агентства.

3. Определите негативные и положительные стороны в существующей технологии рекрутинга в кадровом агентстве.

4. Определите функции по подбору специалистов, которые необходимо автоматизировать при разработке программного обеспечения «E-Staff Рекрутер», работающего по принципу HR-робот / бот. При определении функций, требующих автоматизации, ориентируйтесь на схему технологии рекрутинга, принятой в кадровом агентстве (рис. 2).

5. Составьте техническое задание для компании-разработчика данного программного обеспечения<sup>13</sup>.

Кадровое агентство Алексея Сухорукова является коммерческим обозначением Общества с ограниченной ответственностью «Лого Н» (далее КА Алексея Сухорукова). Организация зарегистрирована в 2006 г. и является специализированным рекрутинговым агентством по подбору специалистов IT-сферы.

Миссия КА Алексея Сухорукова состоит в том, чтобы стала возможной встреча компаний и профессионалов, и актуальные для наших партнеров IT-задачи нашли свое эффективное и современное решение.

Цель кадрового агентства – удовлетворение интересов заказчиков в требуемом квалифицированном персонале.

Задачи кадрового агентства:

1. Поиск персонала в соответствии с требованиями компании-заказчика.

---

<sup>13</sup> Богдан Н. Н., Бушуева И. П. HR-менеджмент: кейс-задачник / Рос. акад. народ. хоз.-ва и гос. службы, Сиб. ун-т управления. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 82 с.

2. Отбор персонала с использованием методик, наиболее объективно отражающих наличие и уровень развития компетенций, личностных и мотивационных характеристик, необходимых для успешной реализации функций открытой вакансии.

3. Проведение исследования рынка труда, представляющее собой сбор, обработку и анализ информации о состоянии отдельных показателей, требующихся компании-заказчику (уровень спроса и предложения работников необходимой квалификации на рынке труда, уровень зарплат определенных специалистов).

4. Сбор, анализ и проверка рекомендаций претендента на должность.

5. Предоставление гарантированной замены кандидата в случаях, установленных договором об оказании рекрутинговых услуг.

6. Ведение отчетной документации о процессе и результатах оказания услуг рекрутмента и предоставление ее компании-заказчику.

7. Постоянное совершенствование работы рекрутеров путем обучения, повышения квалификации, проведения тренингов и аттестации, а также улучшения условий труда.

8. Продвижения бренда кадрового агентства на рынке рекрутинговых услуг.

Принципами работы КА Алексея Сухорукова являются: качество работы и ориентированность на клиента; надежность подбора – это ответственность и гарантии, которые берет на себя агентство. Ответственность агентство несет за то, что представленный кандидат способен четко решать задачи того уровня, который необходим. Гарантии в зависимости от условий договора имеют продолжительность от 3 до 6 месяцев.

1. Подбор в строго оговоренный условиями договора срок.

2. Конфиденциальность и неразглашение информации, определенной условиями договора.

Кадровое агентство предоставляет услуги рекрутмента в сфере информационных технологий. Рекрутинг осуществляется по следующим направлениям ИТ-сферы: разработка ПО, системное администрирование, внедрение, аналитика и продвижение.

Кадровое агентство ведет региональный рекрутинг, клиентами кадрового агентства являются компании России, Америки, Израиля и Германии.

Структура кадрового агентства определена уставом (рис. 1).



Рис.1. Организационная структура управления КА Алексея Сухорукова

Кадровый состав включает следующие категории должностей: исполнительный директор, администратор, менеджер по персоналу, руководитель группы подбора, ведущий рекрутер, рекрутер 1-й категории, рекрутер 2-й категории, рекрутер 3-й категории, ресечер. Анализ фактической численности персонала кадрового агентства представлен в табл. 1.

Высшее образование имеют 100 % сотрудников кадрового агентства.

В организации 16 женщин, что составляет 80 %, и 4 мужчины, что составляет 20 % численности персонала. По возрастным характеристикам персонал однороден. Возраст составляет 25–35 лет.

Таблица 1

**Анализ фактической численности персонала  
КА Алексея Сухорукова**

| Показатели                        | Год         |              |             |              |             |              |
|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                                   | 2014        |              | 2015        |              | 2016        |              |
| Численность, чел.                 | Ян-<br>варь | Де-<br>кабрь | Ян-<br>варь | Де-<br>кабрь | Ян-<br>варь | Де-<br>кабрь |
|                                   | 17          | 16           | 16          | 16           | 16          | 16           |
| Среднесписочная численность, чел. | 16,5        | 16,0         | 16,0        |              |             |              |
| Принятые                          | –           | 1            | –           |              |             |              |
| Уволенные по собственному желанию | 1           | 1            | 1           |              |             |              |
| Текучесть, %                      | 6,1         | 6,25         | 6,00        |              |             |              |
| Коэффициент постоянства           | 0,94        | 1,00         | 1,00        |              |             |              |

Матрица распределения ответственности за выполнение функций в организации представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Распределение функций в КА Алексея Сухорукова**

| Функции  | Генеральный директор | Исполнительный директор | Администратор | Маркетолог | HR-менеджер | Группа подбора |
|--|----------------------|-------------------------|---------------|------------|-------------|----------------|
| 1  | 2                    | 3                       | 4             | 5          | 6           | 7              |
| Разработка и реализация стратегии развития организации | Р К                  | П И                     | -             |            | П           | -              |
| Организация системы и процессов управления             | Р К                  | П О<br>И                |               |            | И           |                |
| Основная рекрутинговая деятельность                    | Р К                  | П О<br>К                |               | П          | П           | О И            |

Окончание табл. 2

| 1   | 2        | 3          | 4        | 5   | 6        | 7 |
|---|----------|------------|----------|-----|----------|---|
| Разработка и реализация маркетинговых мероприятий | Р        | П О<br>К   |          | П И | И        |   |
| Поиск клиентов, партнеров                         | К        | О И<br>К   |          | И   |          |   |
| Документационное сопровождение                    | К        | К О        | И        |     | И        | И |
| Управление персоналом                             | К        | Р К<br>О   |          |     | П О<br>И |   |
| Управление социальным развитием                   | П Р      | К П<br>О   |          |     | П О<br>И |   |
| Управление трудом и заработной платой             | П Р<br>К | П О<br>И   |          |     | П И      |   |
| Управление экономическим развитием                | К Р      | П Р<br>О И |          |     |          |   |
| Управление юридической поддержкой, безопасностью  | К Р      | П Р<br>О И |          |     |          |   |
| Управление финансами и бух. учетом                | К Р      | П Р<br>О И |          |     |          |   |
| Управление обслуживающим хозяйством               | К        | К Р        | П О<br>И |     |          |   |
| Управление внешнеэкономической деятельностью      | Р К      | П И        |          |     |          |   |

П – подготовка проекта решения

Р – принятие решения

О – организация исполнения

И – исполнение

К – контроль за исполнением решения

Кадровое агентство предлагает услуги для соискателей (подбор) и работодателей (отбор, исследования рынка). Структура клиентов кадрового агентства и динамика сово-

купного оборота по основной деятельности представлены ниже.

*Данные по количеству и типу клиентов  
в КА Алексея Сухорукова*

Количество клиентов в 2014 г. – 112.

Количество клиентов в 2015 г. – 120.

Количество клиентов в 2016 г. – 133.

Динамика количества клиентов в 2016 г. по сравнению с 2015 г. (темп роста) – 110,8 %.

Структура клиентов по типу в 2016 г.:

– компании до 400 чел. – 98 %;

– компании 400–1000 чел. – 1 %;

– компании свыше 1000 чел. – 1 %.

*Структура и динамика совокупного оборота по основной  
деятельности в КА Алексея Сухорукова*

Совокупный оборот в 2014 г. – 8,56 млн руб.

Совокупный оборот в 2015 г. – 9,43 млн руб.

Совокупный оборот в 2016 г. – 12,5 млн руб.

Динамика совокупного оборота в 2016 г. по сравнению с 2015 г. (темп роста) – 132,6 %.

Структура совокупного оборота по основным видам предоставляемых услуг в 2016 г.:

– рекрутмент – 98 %;

– исследования рынка – 2 %.

Согласно анализу публикаций в СМИ, среди локальных компаний КА Алексея Сухорукова занимает первое место по обороту от услуг рекрутмента. Анализ финансовой отчетности выявляет рост оборота от услуг рекрутмента в 2016 г. Оборот равен 12,2 млн руб. и относительно 2015 г. составляет 127,4 %. Оборот от услуг рекрутмента составляет основную часть доходов КА Алексея Сухорукова, наблюдается рост оборота по сравнению с 2015 г. в 1,32 раза. Это об-

условлено ростом закрытых агентством вакансий в 2016 г. Динамика количества закрытых вакансий приведена ниже.

*Данные по количеству закрытых вакансий  
в КА Алексея Сухорукова*

Количество закрытых вакансий в 2016 г. – 243.

Динамика количества вакансий в 2016 г. относительно 2015 г. (темп роста) – 115,7 %.

Динамика количества вакансий в 2015 г. относительно 2014 г. (темп роста) – 110,4 %.

Структура закрытых вакансий по типу персонала в 2016 г.:

- менеджеры высшего звена – 5 %;
- квалифицированные специалисты и менеджеры среднего звена – 95 %.

Особенности технологии рекрутинга персонала IT-сферы в КА Алексея Сухорукова (см. рис. 2) заключаются в следующем:

1. Сочетание методов классического рекрутинга с методами прямого поиска. Процесс рекрутинга кандидатов проводится по этапам классического рекрутинга, но с применением нестандартного поиска по рекомендациям, онлайн-сообществам, компаниям-донорам (организациям, специализирующимся на осуществлении деятельности в той же сфере или обладающими необходимыми специалистами).

2. Преимущественно дистанционная работа с клиентами и кандидатами посредством применения технологий цифрового рекрутинга. Организация ведет межрегиональный поиск кандидатов и сотрудничает с организациями, осуществляющими свою деятельность также за пределами Новосибирской области. Общение как с клиентами, так и кандидатами осуществляется дистанционно. На всех этапах технологии рекрутинга применяются цифровые сред-

ства коммуникации (skype, мессенджеры, электронная почта, социальные сети, мобильные приложения).

3. Активное использование технологии рекрутинга с применением социальных платформ для поиска кандидатов. Для поиска кандидатов, помимо рабочих сайтов, собственной базы резюме и рекомендаций, используются платформы социальной коммуникации и продвижения вакансий через социальные сети путем публикации информации о вакансии на страницах сообществ по интересам, пользователями которых являются специалисты необходимой квалификации и опыта.

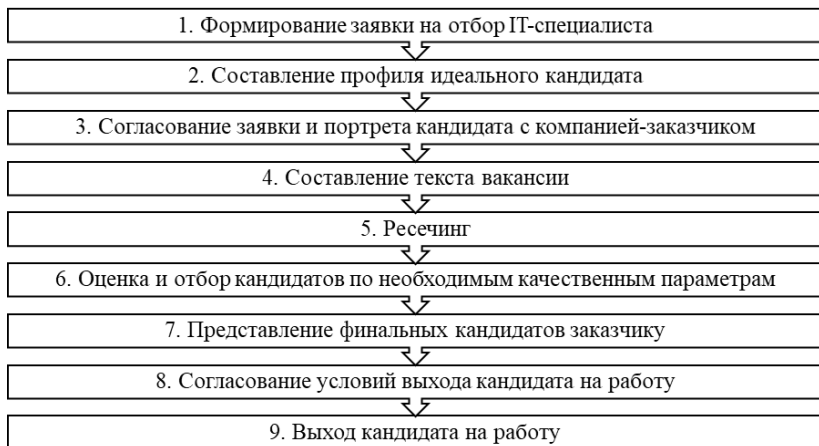


Рис. 2. Технология рекрутинга в КА Алексея Сухорукова

В КА Алексея Сухорукова сформированы «группы подбора», осуществляющие рекрутинг специалистов по отдельным направлениям

IT-сферы. Функции работников каждой группы в бизнес-процессе рекрутинга определены профилями должности (табл. 3).

Для осуществления дистанционного регионального рекрутинга КА Алексея Сухорукова использует техническое



(компьютеры, факс, принтер, сканер, копировальный аппарат, телефон, веб-камера), программное (CRM-1С, Microsoft Office, Skype, Adobe Photoshop), методическое и документационное обеспечение.

Таблица 3

**Распределение функций в процессе рекрутинга**

| Должность                  | Функции  |
|----------------------------|--|
| 1                          | 2  |
| Ресечер                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работает со специализированными СМИ и интернет-сайтами: публикует и поддерживает в актуальном состоянии список вакансий, по которым ведет работу на специализированных сайтах, предоставляет рекрутеру ссылки на размещенные вакансии.</li> <li>2. Вносит предложения о креативных способах информирования потенциальных кандидатов о наличии вакансии.</li> <li>3. Обеспечивает первичный контакт с кандидатами на вакансию.</li> <li>4. Обеспечивает первичный поиск кандидатов на вакансию.</li> <li>5. Участвует в обсуждении процедуры и этапов отбора кандидатов на вакансию, при необходимости вносит предложения.</li> <li>6. Участвует в собеседованиях с кандидатом, анализирует информацию.</li> <li>7. Работает с базой агентства</li> </ol> |
| Рекрутер 1, 2, 3 категории | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контролирует наличие вакансий на специализированных сайтах и иных площадках, оценивает корректность подачи информации, полноту, понятность.</li> <li>2. Оценивает эффективность используемых каналов размещения информации о вакансии.</li> <li>3. Разрабатывает и/или утверждает тексты с описанием вакансий, при необходимости помогает в составлении текстов, необходимых для осуществления рекрутинга.</li> <li>4. Осуществляет отбор кандидатов на вакантные должности (формирует заявку, профиль, оценочные методы, методики и технологии; проводит оценку и отбор кандидатов, контролирует работу ресечеров и стажеров).</li> </ol>   |

| 1                           | 2   |
|-----------------------------|---|
|                             | 5. Работает с базой агентства   |
| Руководитель группы подбора | <p>+ к вышеперечисленным обязанностям рекрутера:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участие в отборе и контроль адаптации новых сотрудников подразделения.</li> <li>2. Участие в разработке и проведении оценочных процедур профессионального уровня сотрудников подразделения.</li> <li>3. Разработка нормативных документов, необходимых для эффективной деятельности подразделения.</li> <li>4. Осуществление оперативного управления отделом.</li> <li>5. Обеспечение требуемого уровня квалификации подчиненных, построение системы развития, контроль выполнения индивидуальных планов развития.</li> <li>6. Мониторинг мотивации и настроений сотрудников подразделения, инициация предложений руководству по модернизации систем материальной и нематериальной мотивации.</li> <li>7. Проработка показателей качества, повышение общей эффективности подразделения.</li> <li>8. Контроль за трудовой дисциплиной сотрудников.</li> <li>9. Выполнение иных функций, направленных на повышение эффективности работы подразделения</li> </ol> |

База резюме хранится в программе CRM-1С и представляет собой списки резюме кандидатов с возможностью оставления комментариев к каждому. Данная программа, по мнению рекрутеров, не отвечает рекрутинговым процессам и увеличивает срок работы над вакансией.

Ниже приведена форма заявки на отбор специалиста IT-сферы (табл. 4), а также хронометраж рабочего дня ведущего рекрутера и руководителя группы подбора (табл. 5, 6). Около 30 % рабочего времени затрачивается на совершение ручную тех функций, которые могут быть автоматизированы иным программным обеспечением.

Таблица 4

**Форма заявки на отбор специалиста IT-сферы**

| <i>О компании</i>                          |  |           |  |
|--|--|-----------|--|
| Контактная информация                      | Ссылки   | Сайт      |  |
|  |  | Facebook  |  |
|  |  | Vk        |  |
|  |  | Instagram |  |
|  | Контактное лицо (Ф.И.О.)   |           |  |
|  | Телефон контактного лица   |           |  |
| Сколько лет на рынке, сфера деятельности   | Год основания  |           |  |
|  | Направление работы   |           |  |
|  | Основные конкуренты  |           |  |
| Главные преимущества                       | Рейтинги, команда, условия работы и т. д.                                  |           |  |
| Штат, офисы                                | Количество человек, средний возраст сотрудника, количество офисов (города) |           |  |
| Принципы, ценности, корпоративная культура | Данные о корпоративной культуре, традициях                                 |           |  |
| <i>О вакансии</i>                          |  |           |  |
| Наименование должности                     |  |           |  |
| Количество вакантных мест                  |  |           |  |
| Название отдела                            |  |           |  |
| Функция отдела                             |  |           |  |
| Кому подчиняется                           |  |           |  |
| Кто в подчинении                           | Количество человек   |           |  |
|  | Должности  |           |  |

|                                     |  |   |       |  |  |
|-------------------------------------|--|---|-------|--|--|
| Причина открытия                    | <input type="checkbox"/> Новая вакансия  |   |       |  |  |
|                                     | <input type="checkbox"/> Замена  | Причина замены  |       |  |  |
| ЛПР – лицо, принимающее решения     | Должность  |   |       |  |  |
|                                     | Ф.И.О.   |   |       |  |  |
| Этапы                               | Название этапа   | Формат проведения   | Сроки |  |  |
|                                     |  |   |       |  |  |
|                                     |  |   |       |  |  |
| Ссылка на файл с тестовым заданием  |  |   |       |  |  |
| Тип вакансии                        | <input type="checkbox"/> Публичный<br><input type="checkbox"/> Закрытый поиск                          |   |       |  |  |
| <i>Социальные характеристики</i>    |  |   |       |  |  |
| Пол                                 | <input type="checkbox"/> М<br><input type="checkbox"/> Ж<br><input type="checkbox"/> не имеет значения |   |       |  |  |
| Возраст                             | От ____ до ____  |   |       |  |  |
| Образование                         | Уровень образования  |   |       |  |  |
|                                     | Профиль образования  |   |       |  |  |
|                                     | Желательный ВУЗ  |   |       |  |  |
| <i>Профессиональные компетенции</i> |  |   |       |  |  |
| Опыт работы                         | Менее 1 года; 1–3 года; 3–6 лет; более 6 лет   |   |       |  |  |
| Обязательные ЗУМы                   | Языки программирования   | Уровень программирования:<br>J – junior<br>M – middle<br>S – senior |       |  |  |
|                                     | Другие   |   |       |  |  |
| Желательные навыки                  | Желательные знания/умения/навыки   |   |       |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Дополнительное образование   | Курсы  |  |
|  | Тренинги   |  |
| Достижения   | Награды<br>Наличие достижений в трудовой деятельности        |  |
| Иностранный язык (обязательно, желательно)   | Язык   |  |
|  | Уровень владения   |  |
| <i>Личностные качества</i>   |  |  |
| С каким человеком никогда не могли бы сработаться?                                   |  |  |
| Что не приемлете в людях? Какие качества важны в данной работе (вакансии)?           |  |  |
| Есть ли у вас в отделе (или в компании) идеальный сотрудник? Какие у него качества?  |  |  |
| По каким причинам в основном уходят сотрудники из компании? Опишите их (сотрудников) |  |  |
| <i>Должностные обязанности и условия работы</i>                                      |  |  |
| Функционал   | Какие задачи будет выполнять сотрудник?                      |  |
|  | С кем он будет работать? (В команде или один.) Кто эти люди? |  |
|  | Каким образом будет оцениваться работа?                      |  |
|  | Назовите самые частые задачи, которые будет делать сотрудник |  |
| Мотивация и стимулирование   | Оклад: белый или серый, в какой пропорции?                   |  |
|  | Премия (от чего зависит, показатель): какой KPI, есть ли он? |  |
|  | Совокупный доход (зарплата вилка)?                           |  |

Окончание табл. 4

|   | От (руб.)   | До (руб.)                                    |
|---|---|--|
|   | График работы и тип занятости                                     | <input type="checkbox"/> Полный день         |
|   |   | <input type="checkbox"/> Частичная занятость |
|   |   | <input type="checkbox"/> Удаленная работа    |
|   |   | <input type="checkbox"/> Проектная           |
|   |   | Другое                                       |
|   | Командировки  |  |
|   | Бенефиты (тренинги, ДМС и т. п.)                                  |  |
|   | Адрес офиса: точный адрес, запросить схему проезда, если она есть |  |
| Контакты, способы коммуникации с лицом, ответственным за отбор в компании | Ф.И.О   |  |
|   | Должность   |  |
|   | Каналы коммуникации   |  |

Таблица 5

**Хронометраж рабочего дня рекрутера КА Алексея Сухорукова**

| Объект хронометража                               | Длительность |       |                                |
|---|--------------|-------|--------------------------------|
|   | Часов        | Минут | В % от рабочего 8-часового дня |
| 1   | 2            | 3     | 4                              |
| Распространение информации о вакансии             | 0            | 40    | 8,33                           |
| Проведение телефонных переговоров                 | 0            | 45    | 9,38                           |
| Работа с почтой и написание электронных сообщений | 0            | 50    | 10,42                          |
| Формирование базы кандидатов                      | 2            | 25    | 30,21                          |
| Работа с базой кандидатов                         | 0            | 30    | 6,25                           |

Окончание табл. 5

| 1  |                                       | 2 | 3  | 4     |
|--|---------------------------------------|---|----|-------|
| Проведение Skype-интервью                                |                                       | 1 | 15 | 15,63 |
| Перерывы в работе  |                                       | 1 | 20 | 16,67 |
| Прочие действия, не имеющие отношения к трудовой функции | Загрузка ПК и ожидание обновления баз | 0 | 15 | 3,13  |

Таблица 6

**Хронометраж рабочего дня руководителя группы подбора  
КА Алексея Сухорукова**

| Объект хронометража   |                                       | Длительность |       |                                |
|---|---------------------------------------|--------------|-------|--------------------------------|
|   |                                       | Часов        | Минут | В % от рабочего 8-часового дня |
| Снятие заявки на отбор специалиста IT-сферы                       |                                       | 1            | 5     | 13,54                          |
| Анализ заявки на отбор и составление профиля идеального кандидата |                                       | 0            | 50    | 10,42                          |
| Работа с почтой и написание электронных сообщений                 |                                       | 0            | 30    | 6,25                           |
| Формирование базы кандидатов                                      |                                       | 2            | 20    | 29,17                          |
| Работа с базой кандидатов   |                                       | 0            | 35    | 7,29                           |
| Проведение Skype-интервью   |                                       | 1            | 10    | 14,58                          |
| Перерывы в работе   |                                       | 1            | 15    | 15,63                          |
| Прочие действия, не имеющие отношения к трудовой функции          | Загрузка ПК и ожидание обновления баз | 0            | 15    | 3,13                           |

Следует отметить, что документационное сопровождение рекрутинговых процессов осуществляется на основании документов: Устава КА Алексея Сухорукова, положения о персональных данных, должностной инструкции, профиля должности, алгоритмов работы с вакансией, форм

заявки на подбор кандидата, разработанных методик выявления компетенций.

Кадровое агентство планирует внедрить в практику работы программное обеспечение «E-Staff Рекрутер», которое позволит автоматизировать функции по подбору специалистов. Данное программное обеспечение кадровое агентство планирует заказать в специализированной компании по разработке подобного рода программных продуктов.

**Задание 6.** *Ознакомьтесь с мини-кейсом и ответьте на вопросы<sup>14</sup>.*

### ***Немецкий опыт в российской компании***

После посещения немецкого завода руководство российской организации приняло решение выдавать своим рабочим заработную плату в конвертах, как это делают в Германии. Через некоторое время в цехе вспыхнул настоящий бунт. Рабочие открывали конверты и сравнивали заработную плату друг друга. Поскольку некоторым особо ценным молодым рабочим, только что принятым в организацию, выдавали заработную плату неоправданно выше, чем остальным, сотрудники, которые работали в организации давно, посчитали это нарушением принципа справедливости и стали угрожать увольнением.

### **Вопросы**

1. Как вы считаете, правильное ли решение приняло руководство, выдав заработную плату в конвертах?
2. Каким образом необходимо было объяснить рабочим внедрение новой формы выдачи заработной платы?
3. Почему возник конфликт и что следует предпринять в такой ситуации?

**Задание 7.** Исследования содержания труда на базе всех выполняемых специалистами работ, проводимые в раз-

<sup>14</sup> Адова И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик: учебное пособие. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. – 200 с.



личных научно-исследовательских институтах, позволяют выделить следующие факторы сложности труда служащих различных категорий (должностных обязанностей):

- характер работ, составляющих содержание труда;
- разнообразие (комплексность работ);
- самостоятельность выполнения работ;
- масштаб и сложность руководства;
- дополнительная ответственность.

Весовые значения этих факторов, названные удельной значимостью признака в общей оценке сложности работ, экспертно были получены в НИИ труда с участием отраслевых организаций-соисполнителей (таблица).

**Экспертные оценки признаков сложности**

| Признак сложности                             | Удельная значимость признака в общей оценке сложности работ |
|---|---|
| Характер работ, составляющих содержание труда | 0,30  |
| Разнообразие (комплексность) работ            | 0,15  |
| Самостоятельность выполнения работ            | 0,25  |
| Масштаб и сложность руководства               | 0,15  |
| Дополнительная ответственность                | 0,15  |
| Всего   | 1,00  |

*Выступите в качестве эксперта. Назовите признаки сложности труда для трудовых функций, которые вы осуществляете на своем рабочем месте, а также выделите удельную значимость каждого признака.*

*Ответ обоснуйте.*

**Задание 8.** Заполните таблицу опросника, который позволяет оценить уровень вовлеченности персонала в целом, подразделения и отдельного сотрудника. Как и любой диагностический инструмент, опросник позволяет опреде-

*лить пути улучшения существующей ситуации и разработать меры повышения вовлеченности персонала<sup>15</sup>.*

| Вопрос  | Управленческое решение по улучшению ситуации  |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?   | Менеджменту организации необходимо четко сформулировать свои представления о целях и задачах работы в каждой должности и донести эти представления до сотрудников |
| Имеете ли вы необходимые материалы и инструменты для качественного выполнения своих трудовых функций? | Если сотрудники отвечают отрицательно на вопрос, необходимо выяснить, каких именно материалов и инструментов недостает, и устранить дефицит                       |
| Имеете ли вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что вы делаете лучше всего?             |   |
| Получали ли вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?             |   |
| Относится ли ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к вам как к личности?    |   |
| Кто-нибудь на вашей работе способствует вашему профессиональному развитию?                            |   |
| Принимается ли во внимание ваша точка зрения?   |   |
| Вызывают ли у вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой вами работы?       |   |

<sup>15</sup> Адова И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик: учебное пособие. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. – 200 с.

| 1   | 2 |
|---|---|
| Считают ли ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?  |   |
| Есть ли у вас на работе настоящий друг?   |   |
| За последние полгода говорил ли кто-нибудь с вами на работе о ваших профессиональных успехах и достижениях?   |   |
| За последний год были ли у вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста? |   |

**Задание 9.** Изучите современные тенденции на рынках труда в сельском хозяйстве и сельских территориях в России и Новосибирской области, сделав обзор одной из статей.

**Задание 10.** Изучите классификации и характеристики стратегий управления персоналом разных авторов (тема 3, табл. 3.2–3.12 данного учебно-практического пособия).

Охарактеризуйте тип стратегии, реализуемой в организации, в которой вы работаете. Информацию представьте в таблице. Ответ обоснуйте.

**Задание 11.** Обсудите преимущества (возможные положительные эффекты) и риски работы с персоналом по «черным» и «серым» схемам оплаты труда и налогообложения доходов физических лиц и организаций с точки зрения работника, работодателя и государства на текущий момент и на перспективу.

Заполните приведенную ниже таблицу.

### Оценка положительных ожиданий и рисков от незаконного поведения

| Уровни управления         | Организация                                     |       | Работник  |       | Государство                                     |       |
|---------------------------|---|-------|---|-------|---|-------|
|                           | Воз-<br>можные<br>положи-<br>тельные<br>эффекты | Риски | Воз-<br>можные<br>положи-<br>тельные<br>эффекты | Риски | Воз-<br>можные<br>положи-<br>тельные<br>эффекты | Риски |
| Оперативное управление    |   |       |   |       |   |       |
| Краткосрочная перспектива |   |       |   |       |   |       |
| Долгосрочная перспектива  |   |       |   |       |   |       |

**Задание 12.** Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

#### *Развитие универсального магазина*

*Питер Друкер:* «... Хочу привести один характерный пример.

Более тридцати лет назад мне довелось беседовать с председателем крупнейшего универсального магазина в Нью-Йорке Р. Мейси. Во время нашей беседы он обронил фразу, смысл которой меня очень удивил: "Мы не знаем, как остановить рост объема продажи бытовых электроприборов".

"Почему же вы хотите это сделать? – спросил я, пытаюсь отыскать какой-то скрытый смысл. – Вы что, терпите убытки на этом товаре?"

"Совсем наоборот, – ответил председатель. – Чистый доход от него выше, чем от модных товаров. Абсолютно нет возвратов, их практически не воруют".

"Может быть, тогда покупатели бытовых электроприборов каким-то образом сдерживают продажу модных товаров?" – допытывался я.

"Отнюдь. Там, где мы раньше продавали бытовые приборы людям, которые пришли за покупкой модных вещей, мы теперь зачастую продаем эти вещи тем, кто пришел купить тот или иной бытовой прибор. Но, – продолжал председатель, – в магазинах такого уровня считается нормальным, если выручка от продажи модных изделий составляет 70 % от общего объема. Продажа бытовых приборов у нас подскочила настолько, что выручка составляет уже 3/5, а это мы считаем ненормальным. Мы делали все, что в наших силах, чтобы поднять объем продаж модных товаров до обычного уровня, но у нас ничего не вышло. Единственно, что нам осталось сделать, – это срезать продажу бытовых электроприспособлений до положенного для этого товара уровня"»<sup>16</sup>.

### Вопросы

1. Какова основная проблема в управлении деятельностью универсального магазина?

2. Что, по вашему мнению, следует предпринять руководству магазина в сложившейся ситуации.

**Задание 13.** *Охарактеризуйте методы выявления тенденций и трендов развития отдельных сегментов на рынках труда, заполнив приведенную ниже таблицу.*

**Характеристика методов выявления тенденций и трендов**

| Метод получения информации | Метод анализа информации | Характеристика метода | Примеры применения в практике бенчмаркинга |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------|--|
|                            |                          |                       |  |
|                            |                          |                       |  |

<sup>16</sup> Чередникова Л. Е., Черепанов А. В. Менеджмент: учебное пособие. – Новосибирск: Изд-во САФБД, 2010. – 408 с.

**Задание 14.** *Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.*

### ***Оценка и мотивация персонала***

В швейцарских университетах оценка преподавателей происходит постоянно. После каждого модуля курса преподаватели оцениваются студентами, слушателями по подходу, разработанному Дональдом Киркпатриком и включающему четыре уровня оценки: реакция (количество положительных откликов слушателей на обучение), обучение (степень усвоения знаний), поведение (количество внедренных методик, полученных при обучении), результаты (что из достигнутых результатов было обеспечено обучением).

Наибольшее внимание в системах управления человеческими ресурсами швейцарские учебные заведения уделяют оценке и мотивации персонала, карьерному росту, анализу соответствия сотрудника занимаемой должности, планированию потребностей в персонале, постоянному повышению квалификации персонала. Они ориентированы на оптимизацию затрат на персонал в рамках принятой кадровой политики, развитие и удержание сотрудников, планирование их карьеры, планирование поощрений и продвижения, анализ эффективности персонала и т. п.

Для швейцарских преподавателей учебных заведений получение материальных выгод не является сверхзначимой ценностью, ради достижения которой они занимаются профессиональной деятельностью в вузе. В большей степени мотивы труда преподавателей вуза связаны со спецификой сферы высшей школы как места приложения труда и развития (желание находиться в интеллектуальной среде, работать в вузе, занимающем стабильное положение на рынке образовательных услуг, и др.). По классификации Ф. Герцберга, эти наиболее важные причины профессиональной деятельности преподавателей вуза являются собственно

«мотивационными», а «гигиенические» факторы (получение хорошей заработной платы) являются для преподавателей второстепенными, дополнительными. Однако в действительности данные выводы основываются на том факте, что почти 80 % (!) всех штатных преподавателей высших учебных заведений работают в коммерческом секторе. Важное место в профессиональной мотивации преподавателей вузов, как российских, так и швейцарских, занимают когнитивные потребности. Вуз является для своих работников средой интеллектуальной (выполняет гносеологическую функцию – передачу знаний), где субъекты (преподаватели) могут реализовать свои способности (к науке и педагогике), значительно повысить свой интеллектуальный уровень, осуществлять свое профессионально-личностное развитие.

Для швейцарских университетов, как и для многих предприятий страны, основная причина развития индивидуализации в экономике персонала кроется в общественно-культурных условиях. В Швейцарии меняется соотношение ценностей – от материальных в пользу нематериальных. Для Швейцарии ценностью является «ужин дома в 18:30 вечера», на первом плане стоит ценность семьи. Швейцарские университеты активно внедряют «метод кафе», представляющий собой вариант индивидуализации составляющих внутрифирменной системы стимулирования. В основе метода лежит своего рода «меню», в котором персоналу учебного заведения предлагаются при подписании контракта для свободного выбора определенные услуги в качестве вознаграждения за труд. Это могут быть деньги (выплаты наличными, фирменные кредиты), материальные блага (автомобиль или квартира от фирмы), льготный рабочий режим (гибкий график, дополнительный отпуск), возможности повышения уровня образования (учебные отпуска, стажировка за границей), разного рода услуги (льготное страхование, медицин-

ское обслуживание). Все это предусматривается бюджетом учебного заведения. Работники по желанию могут выбрать предпочитаемый вид услуг, составляя своеобразное «меню» и периодически обновляя его в соответствии со своими запросами (подобно тому, как это делает посетитель кафе)<sup>17</sup>.

### **Вопросы**

1. Как происходит оценка деятельности преподавателей в вашем вузе?
2. В чем смысл подхода Д. Киркпатрика?
3. Насколько важно для отечественных преподавателей получение материальных выгод? Приведите пример преподавателя, для которого материальные выгоды вторичны.
4. Опишите «метод кафе». Можно ли его применить в современных российских условиях?

**Задание 15.** *Заполните таблицу «Реструктуризация целей организации». Определите исполнителей для каждой функции управления и взаимосвязи (должностные лица, с которыми необходимо взаимодействовать исполнителям).*

*Необходимо использовать организационную структуру управления организацией, предоставляющей на рынке консультационные услуги, аутсорсинговые услуги в области ведения бухгалтерского учёта, аудиторские услуги. Организационную структуру предварительно следует представить в графическом виде, изучив аналогичные организации, воспользовавшись консультацией преподавателя.*

*Задание выполняется в микрогруппах.*

Важность подобного анализа обусловлена тем, что каждой цели приписываются ответственные за нее должности или подразделения. Такой подход позволяет на практике решить следующие задачи.

---

<sup>17</sup> Подойницына И., Михайлова А. Швейцарские технологии управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 7, 8.



Во-первых, ввести количественное измерение таких критериев, как важность целей, уровень ответственности, компетенцию работников подразделений.

Во-вторых, установить логические связи между стратегией и деловыми процессами. Например, сформировав нижний уровень дерева целей как совокупность ключевых факторов успеха выполнения миссии, можно определить важность каждого из процессов для достижения целей различного уровня и реализации миссии. Анализ может быть продолжен вплоть до выявления влияния выполнения отдельных работ, составляющих процессы, на достижение поставленных целей. Иными словами, установить такое содержание бизнес-процессов, которое реализует запланированную стратегию.

#### **Реструктуризация целей организации**

| Цель   | Функция      | Содержание  | Исполнители | Взаимосвязь |
|--|--------------|---|-------------|-------------|
| 1  | 2            | 3   | 4           | 5           |
| Анализ требований потребителей для поддержания конкурентоспособности услуг фирмы | Планирование | Определение основных требований потребителей  |             |             |
|  |              | Разработка анкеты по оценке качества предоставления услуг                                 |             |             |
|  | Организация  | Проведение анкетирования по окончанию оказания услуги                                     |             |             |
|  | Контроль     | Соотнесение требований потребителей с реальным полученным результатом от оказанной услуги |             |             |
|  | Мотивация    | Удовлетворение запросов клиентов  |             |             |

| 1  | 2            | 3  | 4 | 5 |
|--|--------------|--|---|---|
| Формирование и обновление реестра клиентов | Планирование | Создание методики для формирования и обновления реестра клиентов |   |   |
|  |              | Определение формы сбора информации                               |   |   |
|  |              | Планирование затрат  |   |   |
|  | Организация  | Обновление информации о клиенте                                  |   |   |
|  |              | Применение методики формирования реестра                         |   |   |
|  |              | Установка обратной связи с клиентами                             |   |   |
|  | Контроль     | Контроль за постоянным обновлением информации о клиентах         |   |   |
|  | Мотивация    | Исключение дублирования поиска информации о клиентах             |   |   |
|  |              | Полная, достоверная и своевременная информации о клиенте         |   |   |
| Оценка качества оказанных услуг            | Планирование | Определение ключевых показателей по оценке качества              |   |   |
|  |              | Анализ качества услуг конкурентов                                |   |   |
|  | Организация  | Создание методики по оценке качества услуг                       |   |   |
|  |              | Установление стандартов качества                                 |   |   |
|  | Контроль     | Контроль за качеством оказанных услуг                            |   |   |

| 1  | 2            | 3  | 4 | 5 |
|--|--------------|--|---|---|
|  | Мотивация    | Высокое качество предоставления услуг  |   |   |
| Отслеживание новинок на рынке информационных продуктов для организации     | Планирование | Поиск новинок информационных продуктов   |   |   |
|  | Организация  | Анализ положительных и слабых сторон выбранных информационных продуктов                    |   |   |
|  |              | Анализ возможности внедрения информационных продуктов                                      |   |   |
|  | Контроль     | Контроль за выполнением поиска новинок информационных продуктов                            |   |   |
|  | Мотивация    | Выявление новинок программных продуктов, которые можно внедрить в деятельность организации |   |   |
| Формирование партнёрских отношений с поставщиками информационных продуктов | Планирование | Разработка мероприятий по формированию и развитию партнёрских отношений с поставщиками     |   |   |
|  |              | Оценка эффективности от вложений денежных средств в программные продукты                   |   |   |
|  | Организация  | Подготовка документов для заключения договора  |   |   |
|  |              | Формирование и распределение денежных средств  |   |   |

| 1   | 2            | 3  | 4 | 5 |
|---|--------------|--|---|---|
|   |              | Внедрение новых продуктов в работу   |   |   |
|   | Контроль     | Контроль работы программных продуктов  |   |   |
|   |              | Контроль за обеспечением необходимым объемом денежных средств на покупку программных продуктов |   |   |
|   | Мотивация    | Опережение конкурентов в области новых технологий  |   |   |
|   |              | Повышение качества услуг   |   |   |
| Осуществление покупок программных продуктов для аудиторов | Планирование | Определение конкретного поставщика   |   |   |
|   |              | Затраты  |   |   |
|   |              | Сроки поставок программных продуктов   |   |   |
|   |              | Способы расчёта с поставщиками   |   |   |
|   | Организация  | Заключение договора  |   |   |
|   |              | Произведение расчёта по договору   |   |   |
|   | Контроль     | Исполнение обязательств по договору  |   |   |
|   |              | Целевое использование денежных средств   |   |   |
|   | Мотивация    | Обеспечение аудиторов новыми информационными продуктами  |   |   |

| 1   | 2            | 3   | 4 | 5 |
|---|--------------|---|---|---|
| Анализ потребности в персонале и его соответствия целям организации | Планирование | Определение необходимости в привлечении трудовых ресурсов               |   |   |
|   |              | Планирование затрат   |   |   |
|   |              | Разработка критериев отбора на вакантные места                          |   |   |
|   | Организация  | Размещение объявлений о наличии вакантных мест в СМИ                    |   |   |
|   |              | Выбор кандидатов и приглашение на собеседование                         |   |   |
|   |              | Заключение договоров о приеме на работу                                 |   |   |
|   | Контроль     | Соответствие профессионального уровня сотрудников занимаемым должностям |   |   |
|   | Мотивация    | Наличие высококвалифицированного персонала                              |   |   |
|   |              | Повышение качества оказания услуг                                       |   |   |
|   | Планирование | Определение необходимости в обучении и повышении квалификации           |   |   |
|   |              | Разработка программы по повышению квалификации                          |   |   |
|   |              | Определение мест обучения   |   |   |
|   |              | Затраты   |   |   |

| 1   | 2            | 3  | 4 | 5 |
|---|--------------|--|---|---|
| Выявление потребности персонала в обучении и повышении квалификации |              | Разработка плана корпоративных мероприятий с целью сплочения коллектива                                    |   |   |
|   |              | Разработка общих принципов, правил, норм поведения для формирования и поддержания организационной культуры |   |   |
|   | Организация  | Заключение договора о прохождении обучения сотрудников   |   |   |
|   |              | Изменение графика работы   |   |   |
|   |              | Оплата услуг по обучению и повышению квалификации  |   |   |
|   | Контроль     | Уровень профессиональной подготовки  |   |   |
|   |              | Затраты  |   |   |
|   |              | Оценка эффективности введения новых принципов работы внутри организации                                    |   |   |
|   | Мотивация    | Повышение квалификации   |   |   |
|   |              | Рост заработной платы  |   |   |
|   | Планирование | Планирование способов взаимосвязи  |   |   |
|   |              | Установление подразделений   |   |   |

| 1  | 2            | 3  | 4 | 5 |
|--|--------------|--|---|---|
| Установление взаимосвязи между подразделениями | Организация  | Организация документооборота внутри организации                              |   |   |
|  |              | Установление коммуникативных каналов   |   |   |
|  |              | Определение коммуникативной сети   |   |   |
|  | Контроль     | Контроль за эффективностью взаимосвязи                                       |   |   |
|  |              | Контроль за ведением документооборота  |   |   |
|  | Мотивация    | Чёткая скоординированная и синхронизированная работа отдельных подразделений |   |   |
| Разграничение функций управления               | Планирование | Выявление всех функций управления  |   |   |
|  |              | Установление управляющего персонала  |   |   |
|  | Организация  | Присвоение определенных функций конкретным исполнителям                      |   |   |
|  |              | Закрепление во внутриорганизационных документах (должностных инструкциях)    |   |   |
|  |              | Определение иерархической взаимосвязи управляющего персонала                 |   |   |

| 1                         | 2                 | 3  | 4 | 5 |
|---------------------------|-------------------|--|---|---|
|                           | Контроль          | Контроль за охватом<br>вех выявленных функ-<br>ций управления                                      |   |   |
|                           |                   | Исключение дублиро-<br>вания   |   |   |
|                           | Мотива-<br>ция    | Установление управ-<br>ляющего персонала и<br>присвоение ему опре-<br>деленных функций             |   |   |
|                           |                   | Разграничение власти<br>между работниками  |   |   |
| Расширение сегмента рынка | Плани-<br>рование | Анализ отрасли и вы-<br>явление конкурентных<br>позиций  |   |   |
|                           |                   | Разработка методов<br>по расширению круга<br>потребителей с инди-<br>видуальными требова-<br>ниями |   |   |
|                           | Органи-<br>зация  | Исследование дей-<br>ствующего сегмента  |   |   |
|                           |                   | Анализ требований<br>потребителей других<br>сегментов  |   |   |
|                           |                   | Изучение конкурентов<br>в других сегментах   |   |   |
|                           | Контроль          | Различие требований<br>потребителей своего<br>сегмента и других                                    |   |   |
|                           |                   | Контроль за удовлет-<br>ворением потребно-<br>стей потребителей<br>нового сегмента                 |   |   |
|                           | Мотива-<br>ция    | Расширение круга<br>потребителей   |   |   |



| 1  | 2            | 3   | 4 | 5 |
|--|--------------|---|---|---|
| Поиск и ускоренное заполнение рыночных ниш |              | Увеличение прибыли  |   |   |
|  |              | Статус лидера   |   |   |
|  | Планирование | Анализ существующих рыночных ниш                            |   |   |
|  |              | Разработка механизма по выявлению и заполнению рыночных ниш |   |   |
|  |              | Создание рабочей группы для разработки рыночных ниш         |   |   |
|  |              | Планирование затрат на рекламу новых услуг                  |   |   |
|  | Организация  | Изменение графика работы                                    |   |   |
|  |              | Поиск информации по выявлению рыночных ниш                  |   |   |
|  |              | Выделение денежных средств                                  |   |   |
|  |              | Заключение договоров с рекламной компанией                  |   |   |
|  | Контроль     | Контроль затрат   |   |   |
|  |              | Контроль эффективности рекламной компании                   |   |   |
|  |              | Контроль за информацией от конкурентов                      |   |   |
|  | Мотивация    | Расширение ассортимента услуг и клиентской базы             |   |   |
|  |              | Укрепление финансовой устойчивости                          |   |   |

| 1   | 2            | 3   | 4 | 5 |
|---|--------------|---|---|---|
| Проникновение в другие региональные рынки | Планирование | Анализ рынка аудиторско-консалтинговых услуг в других регионах                      |   |   |
|   |              | Планирование затрат   |   |   |
|   |              | Разработка подготовительных мероприятий по продвижению услуг фирмы в другом регионе |   |   |
|   | Организация  | Поиск информации о конкурентах в других регионах                                    |   |   |
|   |              | Организация командировок  |   |   |
|   |              | Поиск клиентов  |   |   |
|   |              | Заключение договоров  |   |   |
|   | Контроль     | Контроль эффективности мероприятий по продвижению услуг организации                 |   |   |
|   |              | Контроль денежных средств   |   |   |
|   | Мотивация    | Усиление конкурентных преимуществ   |   |   |
|   |              | Увеличение прибыли  |   |   |
|   | Планирование | Планирование способов определения конечных рыночных цен                             |   |   |
|   |              | Определение клиентов, на которых ориентируется фирма                                |   |   |
|   | Организация  | Изучение деятельности конкурентов   |   |   |

| 1  | 2            | 3  | 4 | 5 |
|--|--------------|--|---|---|
| Определение оптимальной ценовой политики |              | Анализ спроса на услуги фирмы  |   |   |
|  |              | Установление ценовой стратегии   |   |   |
|  |              | Обоснование конечных цен на услуги фирмы                                   |   |   |
|  | Контроль     | Контроль за показателями рынка (конкурентами, клиентами, поставщиками)     |   |   |
|  |              | Приемлемости используемой ценовой политики в сложившейся ситуации на рынке |   |   |
|  | Мотивация    | Привлечение клиентов   |   |   |
|  |              | Рост прибыли   |   |   |
| Анализ деятельности конкурентов          | Планирование | Определение круга основных конкурентов                                     |   |   |
|  |              | Определение интересующих ключевых показателей                              |   |   |
|  | Организация  | Составление баз данных   |   |   |
|  |              | Выявление ключевых факторов успеха конкурентов                             |   |   |
|  |              | Анализ неудачных компаний конкурентов                                      |   |   |
|  | Контроль     | Контроль за обновлением информации   |   |   |
|  |              | Контроль за изменениями на рынке   |   |   |

| 1   | 2            | 3   | 4 | 5 |
|---|--------------|---|---|---|
| Разработка и совершенствование ассортимента услуг | Мотивация    | Получение опыта удачных и неудачных приемов     |   |   |
|   |              | Готовность к «войне» с конкурентами             |   |   |
|   | Планирование | Планирование стратегии диверсификации           |   |   |
|   |              | Изучение рынка                                  |   |   |
|   |              | Планирование затрат                             |   |   |
|   | Организация  | Пополнение штата профессиональными сотрудниками |   |   |
|   |              | Обеспечение материальной базы                   |   |   |
|   |              | Обучение персонала                              |   |   |
|   |              | Составление бизнес-планов                       |   |   |
|   |              | НИР   |   |   |
|   | Контроль     | Доходность отдельных услуг                      |   |   |
|   |              | Контроль профессионального уровня персонала     |   |   |
|   |              | Контроль за деятельностью конкурентов           |   |   |
|   |              | Контроль за тенденциями рынка                   |   |   |
|   | Мотивация    | Увеличение сфер влияния                         |   |   |
|   |              | Пополнение источников получения дохода          |   |   |
|   |              | Укрепление финансовой устойчивости              |   |   |

| 1  | 2            | 3  | 4 | 5 |
|--|--------------|--|---|---|
| Определение ключевых факторов успеха фирмы | Планирование | Планирование методики финансового анализа      |   |   |
|  | Организация  | Анализ эффективности собственной деятельности  |   |   |
|  |              | Опрос (анкетирование) потребителей своих услуг |   |   |
|  | Контроль     | Контроль за деятельностью конкурентов          |   |   |
|  | Мотивация    | Захват лидирующих позиций среди конкурентов    |   |   |
| Проведение рекламных компаний              | Планирование | Планирование затрат                            |   |   |
|  |              | Планирование эффективности рекламной компании  |   |   |
|  |              | Определение концепции и вида рекламы           |   |   |
|  | Организация  | Создание фондов денежных средств на рекламу    |   |   |
|  |              | Изучение опыта проведения рекламной компании   |   |   |
|  |              | Привлечение специалистов                       |   |   |
|  |              | Заключение договоров                           |   |   |
|  | Контроль     | Контроль за использованием денежных средств    |   |   |
|  |              | Контроль эффективности рекламной компании      |   |   |

| 1                          | 2            | 3   | 4 | 5 |
|----------------------------|--------------|---|---|---|
| Внедрение новых технологий | Мотивация    | Привлечение клиентов                                  |   |   |
|                            |              | Формирование имиджа организации                       |   |   |
|                            | Планирование | Определение интересующих технологий                   |   |   |
|                            |              | Планирование необходимых затрат                       |   |   |
|                            |              | Планирование круга ответственных                      |   |   |
|                            | Организация  | Обучение персонала                                    |   |   |
|                            |              | Финансирование  |   |   |
|                            |              | Применение новых технологий на практике               |   |   |
|                            |              | Заключение договоров на приобретение новых технологий |   |   |
|                            |              | НИР   |   |   |
|                            | Контроль     | Выявление профессионального уровня персонала          |   |   |
|                            |              | Контроль за затратами                                 |   |   |
|                            |              | Контроль эффективности новых технологий               |   |   |
|                            | Мотивация    | Повышение профессионального уровня персонала          |   |   |
|                            |              | Повышение эффективности работы                        |   |   |
|                            |              | Улучшение качества работы                             |   |   |

| 1   | 2            | 3   | 4 | 5 |
|---|--------------|---|---|---|
| Организация внутрифирменного документооборота | Планирование | Определение ключевых звеньев в системе документооборота |   |   |
|   |              | Кому и в какие сроки осуществляется передача документов |   |   |
|   |              | Затраты   |   |   |
|   | Организация  | Отрегулировать цепочку передачи основных документов     |   |   |
|   | Контроль     | Позтапное отслеживание передачи документов              |   |   |
|   | Мотивация    | Скоординированная работа организации                    |   |   |

**Задание 16.** Для российского рынка труда в 2018 г. эксперты выделяют девять главных трендов. Объясните, какие факторы, по вашему мнению, обусловили их появление (по сравнению с 2015 г.)<sup>18</sup>. Результаты внесите в таблицу.

| Рыночные тренды 2018 г.                    | Факторы, обусловившие их появление |
|--|------------------------------------|
| 1  | 2                                  |
| Автоматизация HR-процессов                 |                                    |
| Замедление роста зарплат                   |                                    |
| Замедление принятия стратегических решений |                                    |
| Увеличение спроса на временный персонал    |                                    |
| Интерес к Sharing Economy                  |                                    |
| Пост роли Soft Skills                      |                                    |

<sup>18</sup> Девять главных тенденций рынка труда 2018 года от экспертов Antal. [Электронный ресурс]. – URL: <https://antalrussia.ru/news/2018-hr-trend> (дата обращения: 12.10.2020).

| 1                                     | 2 |
|---------------------------------------|---|
| Автоматизация рекрутмента             |   |
| Рост роли HR-аналитики                |   |
| Приглашение экспертов на производство |   |

### Вопросы

1. Сохранились ли выявленные тренды и тенденции на рынках труда в настоящее время?

2. Какие произошли изменения в настоящее время и с чем они связаны?

3. Какие новые тенденции будут преобладать в ближайшей перспективе и почему?

**Задание 17.** На основании данных самооценки постройте профиль сформированности компетенций<sup>19</sup>.

### Бланк оценки сформированности компетенций

| Компетенции   | Компетенция не сформирована |   |   | Компетенция сформирована |   |
|---|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|
|   | 1                           | 2 | 3 | 4                        | 5 |
| <b>I. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>   |                             |   |   |                          |   |
| 1. Умение разрабатывать организационную структуру управления персоналом организации                       |                             |   |   |                          |   |
| 2. Умение анализировать проблемы в управлении персоналом в организации и разрабатывать план их устранения |                             |   |   |                          |   |
| 3. Умение распределять функции управления персоналом между должностными лицами                            |                             |   |   |                          |   |
| 4. Умение разрабатывать рекомендации по оптимизации системы управления персоналом                         |                             |   |   |                          |   |

<sup>19</sup> Богдан Н. Н., Бушуева И. П. HR-менеджмент: кейс-задачник / Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы, Сиб. ун-т управления. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 82 с.



|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 5. Умение разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на основании аналитических данных                       |  |  |  |  |  |
| ИТОГО (среднее значение по разделу 1)   |  |  |  |  |  |
| II. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ   |  |  |  |  |  |
| 6. Умение анализировать затраты рабочего времени на выполнение задач по управлению персоналом, выявлять и анализировать потери рабочего времени |  |  |  |  |  |
| 7. Умение определять информационно-технологическое обеспечение для реализации функций по управлению персоналом                                  |  |  |  |  |  |
| 8. Умение оценивать эффективность работы отдела кадров различными методами  |  |  |  |  |  |
| 9. Умение рассчитывать затраты времени на выполнение кадровых операций  |  |  |  |  |  |
| 10. Умение планировать мероприятия по внедрению профессиональных стандартов в практику управления персоналом организации                        |  |  |  |  |  |
| ИТОГО (среднее значение по разделу 2)   |  |  |  |  |  |
| III. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ  |  |  |  |  |  |
| 11. Умение разрабатывать профиль должности для вакантной позиции и оценочную шкалу для проведения оценки при подборе                            |  |  |  |  |  |
| 12. Умение планировать мероприятия по адаптации работников  |  |  |  |  |  |
| 13. Умение выстраивать эффективное взаимодействие кадрового агентства и организации-заказчика при работе над вакансией                          |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 14. Умение анализировать кадровые риски в организации и разрабатывать рекомендации по их минимизации   |  |  |  |  |  |
| 15. Умение применять теории мотивации в практике управления персоналом   |  |  |  |  |  |
| ИТОГО (среднее значение по разделу 3)  |  |  |  |  |  |
| IV. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА   |  |  |  |  |  |
| 16. Умение анализировать кадровый состав на основании статистических данных  |  |  |  |  |  |
| 17. Умение разрабатывать концепцию обучения персонала компании, распределять ответственность и функции организации обучения                                  |  |  |  |  |  |
| 18. Умение анализировать успешность технологий управления карьерой в организации и разрабатывать рекомендации по повышению эффективности данной деятельности |  |  |  |  |  |
| 19. Умение проводить оценочные собеседования при планировании повышения сотрудника в должности   |  |  |  |  |  |
| 20. Умение выявлять потребность в обучении сотрудников   |  |  |  |  |  |
| ИТОГО (среднее значение по разделу 4)  |  |  |  |  |  |
| V. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНЫХ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ   |  |  |  |  |  |
| 21. Умение разрабатывать проекты управления персоналом в организациях в условиях кризиса   |  |  |  |  |  |
| 22. Умение разрабатывать мероприятия по работе с персоналом в соответствии со стратегией развития организации  |  |  |  |  |  |
| 23. Умение разрабатывать мероприятия по работе с персоналом в зависимости от целей организации   |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 24. Умение разрабатывать мероприятия по работе с персоналом в зависимости от этапа развития организации |  |  |  |  |  |
| 25. Умение разрабатывать мероприятия по работе с персоналом в соответствии с изменением внешних условий |  |  |  |  |  |
| ИТОГО (среднее значение по разделу 5)   |  |  |  |  |  |
| Итоговое значение сформированности компетенций по всем разделам   |  |  |  |  |  |

**Задание 18.** Составьте нормативный баланс рабочего времени (таблица) и определите возможное его уплотнение и рост производительности труда, если:

- норматив подготовительно-заключительного времени ( $T_{пз}$ ) – 30 мин;
- на отдых и личные надобности ( $T_{отл}$ ) – 32 мин;
- на обслуживание рабочего места ( $T_{об}$ ) – 18 мин;
- продолжительность смены – 8 ч.

По данным фотографии затраты времени рабочих составили:

- оперативное время ( $T_{оп}$ ) – 310 мин;
- время обслуживания рабочего места ( $T_{об}$ ) – 29 мин;
- время на отдых и личные надобности ( $T_{отл}$ ) – 20 мин;
- простои из-за:
  - отсутствия электроэнергии – 18 мин;
  - непредвиденного ремонта станка – 42 мин;
  - по вине рабочего – 38 мин;
  - подготовительно-заключительное время ( $T_{пз}$ ) –

23 мин.

Формулы для выполнения расчетов представлены в табл. 2.12 (тема 2 учебно-практического пособия).

### Фактический и нормативный балансы рабочего времени

| Индекс | Фактические затраты |           | Нормативные затраты |           | Затраты к сокращению, мин |
|--------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------------|
|        | мин                 | % к итогу | мин                 | % к итогу |                           |
| ПЗ     |                     |           |                     |           |                           |
| ОП     |                     |           |                     |           |                           |
| ОБ     |                     |           |                     |           |                           |
| ОТЛ    |                     |           |                     |           |                           |
| ПНТ    |                     |           |                     |           |                           |
| ПНД    |                     |           |                     |           |                           |
| ИТОГО  |                     |           |                     |           |                           |

**Задание 19.** *Разработайте схему оценки труда менеджеров по персоналу на основе метода определения рейтинга.*

*Задание выполняется в микрогруппах (3–5 чел.).*

#### **Методические рекомендации**

Метод ориентирован на повышение объективности. В его основе лежит предположение, что существуют факторы, общие для всех видов работ, хотя он, скорее, распределяет баллы по факторам, чем определяет ценность различных факторов в денежном выражении. Метод определения рейтинга может включать в себя несколько факторов – от 3 до 40. В одной из наиболее популярных схем используются четыре основных фактора:

- (1) навыки,
- (2) усилия,
- (3) ответственность,
- (4) условия работы.

В целом они могут быть подразделены на 10–15 подфакторов. Требования, предъявляемые к этим подфакторам, в дальнейшем могут быть подразделены на несколько уровней (обычно между 5 и 8). Ниже в таблице показаны фак-

торы, уровни и баллы, которые использовались в реальном плане.

| Факторы                           | Баллы по уровням |    |    |    |     | Общее количество возможных баллов |
|-----------------------------------|------------------|----|----|----|-----|-----------------------------------|
|                                   | 1                | 2  | 3  | 4  | 5   |                                   |
| Навыки                            |                  |    |    |    |     |                                   |
| 1. Образование                    | 14               | 28 | 42 | 56 | 70  | 250                               |
| 2. Опыт работы                    | 22               | 44 | 66 | 88 | 110 |                                   |
| 3. Инициатива и изобретательность | 14               | 28 | 42 | 56 | 70  |                                   |
| Усилия                            |                  |    |    |    |     |                                   |
| 4. Физические затраты             | 10               | 20 | 30 | 40 | 50  | 75                                |
| 5. Умственные затраты             | 5                | 10 | 15 | 20 | 25  |                                   |
| Ответственность                   |                  |    |    |    |     |                                   |
| 6. Оборудование или процесс       | 5                | 10 | 15 | 20 | 25  | 100                               |
| 7. Материалы или продукция        | 5                | 10 | 15 | 20 | 25  |                                   |
| 8. Безопасность окружающих        | 5                | 10 | 15 | 20 | 25  |                                   |
| 9. Работа других                  | 5                | 10 | 15 | 20 | 25  |                                   |
| Условия работы                    |                  |    |    |    |     |                                   |
| 10. Рабочие условия               | 10               | 20 | 30 | 40 | 50  | 75                                |
| 11. Возможные опасности           | 5                | 10 | 15 | 20 | 25  |                                   |

Как видно, количество баллов, приписанных каждому фактору, неодинаково. Это связано с применением метода взвешивания баллового ранжирования. При прямом же методе баллового ранжирования распределение баллов по всем факторам одинаково.

При использовании метода определения рейтинга необходимо предпринять следующие шаги:

- выбрать факторы, являющиеся общими для всех видов оцениваемых работ;
- определить количество уровней, которые должны быть различны для каждого фактора при сравнении работ;
- установить удельный вес каждого фактора;
- определить ценность каждого уровня или каждого фактора в баллах.

Далее подготавливаются должностные инструкции для каждого вида работы, обычно на основе ее систематического анализа. Различные виды работ оцениваются на основе этих должностных инструкций, а также посредством:

1) оценки всех факторов по одной работе, затем всех факторов по второй работе и т. д.;

2) оценки всех видов работ по первому фактору, затем по второму и т. д.

Обычно применяется второй метод, поскольку он облегчает проведение сравнительного анализа относительной ценности различных видов работ. Количество баллов, полученных каждым видом работ по различным факторам, суммируется, а затем общее количество набранных баллов переводится в денежные единицы.

Факторы, использованные в данном примере при составлении плана на основе метода баллового ранжирования, показывают, как в этом случае происходило распределение общего балла по каждому фактору между различными подфакторами.

В приведенном примере факторы могут быть использованы для большинства рабочих специальностей. В самой популярной схеме, которая применяется по отношению к менеджерам, так называемом методе Hay Guide Chart and Profile Method (HGC), используются три достаточно общих фактора (которые делают метод приемлемым для всех видов работ на различных уровнях организации):

*Выполнение работ на основе ноу-хау* – общий набор навыков, необходимых для выполнения работы на среднем уровне, характеризуется как шириной (количество навыков), так и глубиной (их уровень).

*Решение проблем* – оригинальное, самостоятельное мышление, которое требуется для проведения анализа, оценки, формирования аргументов и умозаключений, измеряет интенсивность мыслительного процесса.

*Ответственность* – ответственность за действия и за последствия, измеряется влиянием работы на конечные результаты.

Главное преимущество метода баллового ранжирования заключается в том, что благодаря ему подсчитываются лишь баллы, а не суммы оплаты труда. Поэтому на его использование не оказывают значительного влияния существующие ставки оплаты в отличие от предыдущих трех методов.

Метод также претендует на большую объективность, поскольку обычно основывается на данных о каждом виде работ, полученных по результатам их анализа, что позволяет давать более убедительные ответы на все вопросы сотрудников относительно достоверности оценки. Однако общепризнанно, что этот метод также содержит множество произвольных и субъективных элементов, особенно:

- при выборе количества и типов корректных факторов и уровней, которые должны использоваться при оценке;
- при распределении удельных весов или баллов по факторам или их различным уровням.

По этим двум пунктам очень трудно принимать решения. Практически невозможно избежать субъективности, поскольку отсутствуют объективные критерии, и принятые

решения могут преувеличивать значимость одних видов работ по сравнению с другими.

Для применения данного метода необходимо обладать хорошими техническими навыками. Будучи менее гибким, чем другие, он не позволяет легко учесть изменения общих экономических условий и других факторов при разработке структуры оплаты. Этот метод имеют в виду критики, когда утверждают, что оценка работы по своей сути – статический метод, который следует еще приспособить к динамической ситуации. Однако оценка выполняемой работы может быть использована для того, чтобы собрать сведения об изменениях в содержании работы и перевести эти изменения в стоимостные единицы.

Наиболее распространенным методом баллового ранжирования является метод Нау (или Нау MSL – его оригинальное название). Он включает в себя такие факторы, как планирование, организация, оценка, развитие и координация, которые особенно хорошо соотносятся с работой менеджера.

Необходимо помнить, что все методы независимо от их сложности и кажущейся научности основываются изначально на произвольных решениях и очень субъективных оценках и в большой степени зависят от существующего соотношения различных видов работ. Во многих случаях оценка работы – это лучшее из того, что мы можем сделать, но ее результаты никогда не следует рассматривать как абсолютно правильные и неоспоримые.

**Задание 20.** *Разработайте систему должностных уровней (грейдов), систему оплаты труда на основе KPI.*

#### ***Методические рекомендации***

*Цель проекта:* оценить каждую должность в организации и присвоить равноценным должностям определенный диапазон окладов.



### *Алгоритм действий*

1. Провести анализ должностей, который проводится с помощью функционального описания должностей и должностных инструкций (или использовать самостоятельную разработку) методики анализа должностей. Рекомендуется использовать балльную методику анализа по ключевым факторам, которую необходимо формировать с учетом специфики организации. Суть данной методики заключается в том, что экспертами (членами рабочей группы проекта) определяется ряд факторов, которые рассматриваются как качества, общие для работ, подлежащих оценке. Число факторов в разных организациях может быть различным. Каждому фактору экспертами присваивается свой «вес». Затем каждая должность анализируется относительно выбранных факторов.

2. Разработать систему оплаты труда: определить политику в области вознаграждения персонала, конкретизировать КРІ цехов и установить «вес» каждого в структуре премии.

*Цель 1-го этапа:* оценка работы, выполняемой в определенной должности, а не конкретных сотрудников.

#### *Правила анализа должности*

1. Должность необходимо анализировать в том виде, в котором она полностью соответствует предъявляемым к данной должности требованиям.

2. Важно анализировать должность в том виде, в каком она определена в настоящий момент, а не в том, в каком она была в прошлом или планируется в будущем.

3. Работу необходимо анализировать безотносительно к уровню ее оплаты.

4. С помощью балльной методики анализа по ключевым факторам определяются критерии оценки, и каждому присваивается свой «вес». Соотношения факторов относитель-

но друг друга определяются экспертами (членами рабочей группы) в ходе адаптации методики анализа к конкретной организации. Для оценки должности по каждому фактору необходимо определить критерии оценки, которые также определяются экспертным путем исходя из специфики организации.

5. Оформление результатов анализа должностей следует представить в виде матрицы должностных уровней. Это типовый формат описания всех внутрикорпоративных позиций, включающий название позиции, ее линейную принадлежность и подчинение, интегральный показатель ценности работы (т. е. количество набранных баллов), номер грейда (например, 7 уровней), требования к стандартам рабочего поведения, зарплатную «вилку».

Система должностных уровней позволяет:

- формировать адекватные компенсационные и социальные пакеты для всех имеющихся в организации должностей;
- оптимизировать планирование и контроль затрат на персонал (на подбор, на обучение и т. д.);
- планировать внутренние перемещения (ротации) персонала: горизонтальные и вертикальные;
- формировать правила, стандарты и процедуры для разных грейдов;
- формировать корпоративную культуру организации, основанную на принципе производственной справедливости.

*Разработка системы оплаты труда*

*Цель 2-го этапа:* установить непосредственную зависимость оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными показателями работ.

*Правила разработки системы оплаты труда*

1. Определяются «вилки» окладов для каждого уровня на основе одного из вариантов:

– аналогичные существующим в организации на момент проведения проекта;

– абсолютные величины для каждого грейда (например, контрольное значение для 1-го грейда может составить 17 000 руб., а для 5-го грейда – 51 000 руб.);

– относительные величины (контрольное значение 1-го или 4-го грейда принимается за базовое, а остальные грейды зависят от него);

– соответствующие рыночным (устанавливаются зарплаты по результатам анализа рынка труда либо с использованием обзоров заработных плат).

2. Определяются размер и составляющие вознаграждения каждого работника исходя из занимаемого сотрудником грейда (выбираются три наиболее распространенные льготы, предоставляемые работодателями, и привязываются к каждому уровню оплаты). Результаты оформляются в таблице.

3. Определяется взаимосвязь системы оплаты труда с целевыми показателями деятельности производственного персонала. Целевые показатели эффективности производственной организации определяются исходя из стратегических целей организации на заданный период. Например, КРІ для кондитерской фабрики являются:

– определенный объем производства продукции (в коробках);

– допустимый процент брака (в % от использованного сырья);

– разработка и выпуск новых продуктов (в единицах).

4. Определяется размер и алгоритм начисления переменной части оплаты труда для разных грейдов и должностей (выплата переменной части должна напрямую зависеть от результатов работы, т. е. от выполнения заданных ключевых

показателей деятельности). Предлагается состав и структура вознаграждения руководителей подразделений.

*Для эффективности премиальной системы важно определить:*

- показатели, при которых премии выплачиваться не будут, например, при объеме производства менее 90 % от запланированного;

- понижающий коэффициент или верхнее ограничение в том случае, если реальные показатели значительно превысят плановые, например, при превышении запланированного объема производства;

- взаимосвязь системы оплаты труда с целевыми показателями деятельности управленческого персонала.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

| Вопрос  | Варианты ответов  |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Проект по бенчмаркингу должен быть согласован с (Н)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) миссией организации</li> <li>б) оперативными планами бухгалтерии</li> <li>в) деловыми партнерами организации</li> <li>г) потребителями организации</li> <li>д) общественными организациями</li> <li>е) профсоюзной организацией</li> </ul>  |
| Объектами бенчмаркинга могут быть (Н)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) базовая стратегия организации</li> <li>б) качественные показатели продукции / услуг</li> <li>в) бизнес-процессы организации</li> <li>г) кадровая политика организации</li> <li>д) учётная политика организации</li> <li>е) финансовая политика организации</li> </ul>   |
| Внутренний бенчмаркинг предполагает   | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) сравнение между подразделениями организации</li> <li>б) сравнение с организациями, не относящимися к числу внутриотраслевых конкурентов, но осуществляющих функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересована организация</li> <li>в) сравнение бизнес-процессов, протекающих в организациях, относящихся к разным отраслям АПК</li> <li>г) сравнительный анализ только лучших представителей того или иного рынка или бизнеса</li> <li>д) сравнение с организациями, относящимися к числу внутриотраслевых конкурентов</li> </ul> |
| В качестве партнера по стратегическому бенчмаркингу предпочтительнее выбирать | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) наиболее сильного конкурента</li> <li>б) лидера из другой отрасли</li> <li>в) функционального лидера</li> <li>г) поставщика сырья</li> <li>д) заказчика</li> <li>е) потребителя товаров (услуг)</li> </ul>  |

| 1  | 2   |
|--|---|
| Результаты проекта по бенчмаркингу должны быть представлены                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) топ-менеджменту организации</li> <li>б) собственникам организации</li> <li>в) ключевым бизнес-партнерам</li> <li>г) всем стейкхолдерам, которые окажутся в зоне влияния результатов проекта</li> <li>д) поставщикам</li> <li>е) потребителям</li> </ul>   |
| Концентрация внимания на бизнес-процессах позволяет (Н)                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) сопоставлять результаты внедрения TQM с тем, что было до внедрения системы</li> <li>б) выявлять глобальные недостатки, такие как необоснованные задержки, проблемы оперативного контроля</li> <li>в) выделять те этапы процесса, по которым нет чёткого закрепления ответственности за их успешную реализацию</li> <li>г) применять продуктовый бенчмаркинг</li> <li>д) развивать партнерство внутри организации</li> <li>е) снижать себестоимость продукции</li> </ul> |
| В качестве партнера по функциональному бенчмаркингу предпочтительнее выбрать | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) наиболее сильного конкурента</li> <li>б) лидера из другой отрасли</li> <li>в) функционального лидера</li> <li>г) поставщика сырья</li> <li>д) заказчика</li> <li>е) потребителя товаров (услуг)</li> </ul>  |
| Процесс планирования бенчмаркинга включает этапы (Н)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) определение расхождений, важных с позиций повышения конкурентоспособности</li> <li>б) определение предмета бенчмаркинга</li> <li>в) пересмотр установленных целей и оперативных планов</li> <li>г) определение метода сбора данных</li> <li>д) сбор данных</li> <li>е) определение партнеров</li> </ul>   |

| 1  | 2   |
|--|---|
| Сравнение характеристик, полученных в нескольких организациях, для установления различий в характеристиках процессов | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) взаимность</li> <li>б) измерение</li> <li>в) аналогия</li> <li>г) достоверность</li> <li>д) обмен</li> <li>е) анализ</li> </ul>   |
| Установление партнера включает следующие действия (Н)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) установление контактов с потенциальными партнерами</li> <li>б) разработка критериев отбора партнеров</li> <li>в) определение методов сбора данных</li> <li>г) определение операционных различий</li> <li>д) определение ключевых критериев эффективности выполнения процесса</li> <li>е) подписание соответствующего договора</li> </ul>  |
| SWOT-анализ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) функционально-стоимостной анализ</li> <li>б) метод экстраполяции тенденций</li> <li>в) анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации</li> <li>г) группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические</li> <li>д) анализ внутренней среды организации</li> <li>е) морфологический анализ</li> </ul> |
| Функциональный бенчмаркинг   | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами</li> <li>б) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, являющихся прямыми конкурентами данной организации</li> <li>в) проведение независимого опроса членов группы экспертов</li> <li>г) составление сценариев развития</li> </ul>  |

| 1   | 2   |
|---|---|
| Функционально-стоимостной анализ, используемый в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий | <p>а) анализ нескольких альтернативных вариантов стратегий на предмет их интегральной эффективности, т. е. с учетом временного фактора</p> <p>б) приведение разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия</p> <p>в) экстраполяция кривой зависимости интересующей величины от времени из прошлого в будущее</p> <p>г) дисконтирование прибыли как интегрального показателя производственно-хозяйственной деятельности</p> <p>д) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами</p> <p>е) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, являющихся прямыми конкурентами данной организации</p> <p>ж) проведение независимого опроса членов группы экспертов</p> <p>з) составление сценариев развития</p> |
| Метод использования чужого опыта в финансово-хозяйственной деятельности организации                           | <p>а) бенчмаркинг</p> <p>б) интеллектуальный капитал</p> <p>в) эмпатия</p> <p>г) ноу-хау</p> <p>д) приведение разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия</p> <p>е) экстраполяция кривой зависимости интересующей величины от времени из прошлого в будущее</p>   |
| Бенчмарка   | <p>а) ориентир для сравнения</p> <p>б) логическая последовательность действий для описания процесса количественного сравнения одного или нескольких свойств характеристик с эталоном в соответствии с установленной шкалой</p>  |



| 1   | 2  |
|---|--|
|   | <p>в) действия по сравнению объектов или исследуемых методов друг с другом или с бенчмаркой для анализа критерия (или характеристики)</p> <p>г) обучение методам работы организаций, которые показывают наивысшую эффективность</p> <p>д) денежная единица</p> <p>е) метод анализа</p>   |
| Критерий оптимальности структуры персонала                    | <p>а) равномерное распределение по половому признаку</p> <p>б) равномерное распределение по возрастным характеристикам</p> <p>в) равномерное распределение по квалификационным характеристикам</p> <p>г) соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимым для выполнения каждой должностной группой</p> <p>д) вовлеченность персонала</p> <p>е) лояльность персонала</p> |
| HR-бенчмаркинг по объективным показателям направлен на оценку | <p>а) эффективности работы службы персонала</p> <p>б) удовлетворенности персонала уровнем заработной платы</p> <p>в) удовлетворенности персонала уровнем конфликтности в организации</p> <p>г) удовлетворенности персонала условиями труда</p> <p>д) уровня мотивации персонала</p> <p>е) уровня себестоимости продукции</p>   |
| Объективные HR-показатели оценки                              | <p>а) выполнение бюджета затрат на персонал компании</p> <p>б) индекс удовлетворенности персонала системой обучения</p> <p>в) индекс удовлетворенности персонала системой вознаграждения</p>   |

| 1  | 2  |
|--|--|
|  | г) индекс удовлетворенности персонала перспективами карьерного роста<br>д) рентабельность продаж<br>е) коэффициент ликвидности   |
| Субъективные HR-показатели оценки                                      | а) текучесть кадров<br>б) выполнение бюджета затрат на персонал компании<br>в) индекс удовлетворенности персонала системой вознаграждения<br>г) коэффициент замещения<br>д) коэффициент выбытия<br>е) коэффициент дисциплинированности   |
| Количественные и качественные показатели подбора и адаптации персонала | а) выручка в расчёте на одного сотрудника<br>б) нагрузка на одного сотрудника службы управления персоналом<br>в) стоимость подготовки одного сотрудника, включенного в кадровый резерв<br>г) количество часов вводного тренинга на одного сотрудника<br>д) коэффициент текучести<br>е) коэффициент абсентеизма |



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Адова И. Б.* Стратегия и тактика управления вознаграждением персонала организации / И. Б. Адова. – Новосибирск: Изд-во САФБД, 2010. – 298 с.

2. *Адова И. Б.* Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик: учебное пособие / И.Б. Адова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. – 200 с.

3. *Базаров Т. Ю.* Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации / Т. Ю. Базаров. – Текст: электронный // Элитариум: Центр дистанционного образования. – URL: [//www.elitarium.ru/2006/05/24/vnutrifirmennoe\\_obuchenie\\_kak\\_tekhnologija\\_razvitija\\_kadrovogo\\_potenciala\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2006/05/24/vnutrifirmennoe_obuchenie_kak_tekhnologija_razvitija_kadrovogo_potenciala_organizacii.html) (дата обращения: 05.10.2020).

4. *Грызенкова Ю. В.* Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: монография / Ю. В. Грызенкова, С. Г. Журавин, А. С. Соломатина. – Москва: НПО МАКСС Групп, 2012. – 194 с.

5. *Гурков И. Б.* Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий / И. Б. Гурков, О. И. Зеленова, А. А. Мутовин. – URL: [//www.hse.ru/data/540/907/1224/Publ1\\_Gurkov.pdf](http://www.hse.ru/data/540/907/1224/Publ1_Gurkov.pdf). (дата обращения: 15.10.2020). – Текст: электронный.

6. *Богдан Н. Н.* HR-менеджмент: практикум / Н. Н. Богдан, И. П. Бушуева; Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Сибирский университет управления. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 145 с.

7. *Богдан Н. Н.* HR-менеджмент: кейс-задачник / Н. Н. Богдан, И. П. Бушуева; Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Сибирский университет управления. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 82 с.

8. *Бондарева Д. А.* HR-бенчмаркинг в управлении вознаграждением персонала / Д. А. Бондарева, И. А. Сорочайкин // Вестник СамГУ. – 2012. – № 7 (98). – С. 172–179.

9. *Бенчмаркинг* – инструмент развития конкурентных преимуществ / Н. А. Воеводина, А. В. Кулагина, Е. Ю. Логинова, В. Б. Толбер. – URL: <https://www.litmir.me/br/?b=134054&p=1> (дата обращения: 14.10.2020). – Текст: электронный.

10. *Говорова Н. А.* Маркетинг персонала: учебное пособие / Н. А. Говорова. – Москва: ИД «АТИСО», 2009. – 363 с.

11. *Гурков И. Б.* Социально-кадровая политика российских предприятий / И. Б. Гурков, О. И. Зеленова, А. А. Мухомов. – URL: <https://www.litmir.me/br/?b=134054&p=1> (дата обращения: 04.10.2020). – Текст: электронный.

12. *Конкина О.* HR-бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности деятельности HR-службы / О. Конкина. – URL: <https://www.c-culture.ru/read/article/41508> (дата обращения: 24.10.2020). – Текст: электронный.

13. *Логинова Е. Ю.* Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Е. Ю. Логинова. – URL: [https://mir-knig.com/read\\_160007-1](https://mir-knig.com/read_160007-1) (дата обращения: 21.10.2020). – Текст: электронный.

14. *Михайлова С.* HR-бенчмаркинг как инструмент развития компании / С. Михайлова // Кадровик. ру. – 2011. – № 4.

15. *Папонова Н. Е.* Мотивация как стиль жизни / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2011. – № 5. – С. 56.

16. *Пегасов С.* Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? / С. Пегасов. – URL: [valex.net/articles/bm.html](http://valex.net/articles/bm.html). (дата обращения: 21.10.2020). – Текст: электронный.

17. *Повышение* производительности труда: методические указания / составители: Р. Х. Зарипов, Е. В. Мартынов, Г. Ч. Ахмадеева. – Казань, 2014. – 66 с.

18. *Рынок труда: учебно-практическое пособие* / Новосибирский государственный аграрный университет, Факультет экономики и управления; авторы-составители: Т. Ю. Калошина, А. В. Черепанов. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2019. – 265 с.

19. *Сапрыкина Т. В.* Оценка управленческих ресурсов компании как этап анализа эффективности менеджмента / Т. В. Сапрыкина, Е. Д. Щетинина // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание: сборник научных трудов / под научной редакцией Л. А. Булочниковой. – Москва: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2011. – Вып. IX.

20. *Синицына О. Н.* Бенчмаркинг персонала организации / О. Н. Синицына // Инновационный Вестник Регион. – 2013. – № 4.2. – С. 27–31.

21. *Система работы с персоналом организации: учебно-практическое пособие: в 2 ч.* / Новосибирский государственный аграрный университет, Факультет государственного и муниципального управления; автор-составитель А. В. Черепанов. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2015. – Ч. 1. – 346 с.

22. *Система работы с персоналом организации: учебно-практическое пособие: в 2 ч.* / Новосибирский государственный аграрный университет, Факультет государственного и муниципального управления; автор-составитель А. В. Черепанов. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2015. – Ч. 2. – 293 с.

23. *Сотникова С. И.* Управление персоналом: деловая карьера: учебное пособие / С. И. Сотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

24. *Чуланова О. Л.* Применение бенчмаркинга в работе с персоналом современных организаций / О. Л. Чуланова, И. В. Небольсина. – URL: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/primenenie-benchmarkinga-v-rabote-s-personalom-sovremennyh-organizatsiy (дата обращения: 22.10.2020). – Текст: электронный.

25. *Экономика* управления персоналом: учебно-практическое пособие: в 2 ч. / Новосибирский государственный аграрный университет. Факультет государственного и муниципального управления; автор-составитель А. В. Черепанов. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – Ч. 1. – 173 с.

26. *Экономика* управления персоналом: учебно-практическое пособие: в 2 ч. / Новосибирский государственный аграрный университет. Факультет государственного и муниципального управления; автор-составитель А. В. Черепанов. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – Ч. 2. – 277 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 3   |
| Тема 1. ПОНЯТИЕ «БЕНЧМАРКИНГ»: СУЩНОСТЬ,<br>СОДЕРЖАНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ..... | 6   |
| Тема 2. ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА В УПРАВЛЕНИИ<br>ПЕРСОНАЛОМ .....            | 32  |
| Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БЕНЧМАРКИНГ СИСТЕМЫ<br>УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....   | 68  |
| Тема 4. КАРЬЕРНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ .....   | 95  |
| Тема 5. БЕНЧМАРКИНГ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА<br>.....                       | 103 |
| ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....           | 108 |
| КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.....   | 165 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....  | 171 |

Черепанов Аркадий Владимирович

БЕНЧМАРКИНГ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Учебно-практическое пособие*

Редактор М. Г. Степанова  
Компьютерная верстка М.В. Потапова

Подписано в печать 25 октября 2021 г. Формат 60 x 84  $\frac{1}{16}$ .  
Объем 7,0 уч.-изд. л., 11,0 усл. печ. л. Тираж 100 экз.  
Заказ № 2414.

Отпечатано в Издательском центре НГАУ «Золотой колос»  
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, каб. 106.  
Тел. (383) 267-09-10. E-mail: 2134539@mail.ru