

# Диагностика и реформирование бизнес-организаций

Лекция № 5

UCSGroup, 2010-12 г. Москва

# Диагностика системы управления персоналом



## Оцениваем функции управления человеческими ресурсами:

1. Стратегия работы с персоналом - Планирование кадровой политики
2. Поиск, отбор, найм и адаптация персонала
3. Развитие персонала
4. Мотивация и стимулирование персонала
5. Организационное развитие
6. Эффективность работы кадрового подразделения
7. Общая эффективность работы с персоналом

## Оцениваем планирование персонала:

Содержание функций	Используемые методы и технологии	Документационное и компьютерное обеспечение
<p>Стратегическое (перспективное) планирование трудовых ресурсов. Наличие разработанной и сформулированной кадровой политики.</p>	<p>Проведение совещаний по определению стратегии развития организации. Выездные семинары. Привлечение внешних консультантов по управлению и стратегическому планированию. Другое.</p>	<p>Миссия организации. Перспективный план развития организации. «Основные положения кадровой политики». «Положение о персонале организации» «Коллективный договор».</p>
<p>Текущее планирование потребностей линейных и штабных подразделений в персонале (количество, «качество», сроки).</p>	<p>Анализ и оценка рабочих мест. Разработка требований к работникам. Расчет и оценка перспективных потребностей в персонале. Планирование изменения потребности в персонале (увеличение, сокращение).</p>	<p>«Положение об организационной структуре». «Программа организационного развития». «Типовой перечень требований к рабочим местам организации». «Календарный план изменения потребностей в персонале». «План-график создания и ликвидации рабочих мест в организации». «Заявки на обеспечение трудовыми ресурсами (на заполнение вакансии)».</p>
<p>Планирование бюджета финансовых средств, выделяемых на персонал</p>		<p>Бюджет Службы персонала</p>

## Оцениваем поиск, подбор и адаптацию персонала:



<p>Поиск претендентов на вакансии</p>	<p>Анализ рынка труда необходимых специалистов. Мониторинг заработных плат и компенсационных пакетов. Проведение PR-акций, формирование положительного имиджа организации на рынке труда. Привлечение кадровых агентств. Прямой поиск: использование печатных СМИ, Интернет, ярмарок вакансий, государственной службы занятости, работа с высшими и средне-специальными учебными заведениями, привлечение молодых специалистов на практику и стажировку, другое. Эксклюзивный поиск: хантинг.</p>	<p>«Обзоры рынка труда и заработных плат профильных специалистов». Наличие выхода в Интернет. Доступ к специализированным базам данных специалистов (банки резюме). Договора с кадровыми агентствами. Наличие собственной базы данных по специалистам.</p>
<p>Отбор персонала</p>	<p>Анализ резюме и анкет специалистов. Собеседования: предварительное и итоговое. Тестирование: профессиональное, психологическое. Использование стандартизованных методик тестирования, оригинальных методик, полиграфа. Работа с рекомендациями, привлечение Службы безопасности к предварительной проверке кандидатов.</p>	<p>«Положение о найме персонала». Наличие компьютерных психодиагностических и профессиональных тестовых методик. Анкета кандидата на вакансию. Структура стандартизованного собеседования. «Методические рекомендации по проведению собеседования».</p>

## Оцениваем поиск, подбор и адаптацию персонала:



<p>Найм, оформление личного дела и индивидуального досье работника</p>	<p>Назначение на должность с испытательным сроком.          Назначение на должность с предварительным обучением и стажировкой.          Регистрация трудовых отношений.</p>	<p>Регистрация и кадровый учет в соответствии с действующим законодательством.          Наличие компьютеризированного кадрового учета и делопроизводства.          Стандартный трудовой договор (контракт).          Индивидуальный трудовой договор (контракт).          Личное дело и индивидуальное досье на работника.</p>
<p>Первичная адаптация работника</p>	<p>Испытательный срок, стажировка.          Процедуры ознакомления работника с рабочим местом, должностными обязанностями, с организацией, с трудовым коллективом.          Контроль и оценка прохождения испытательного срока, процедура принятия решения об окончании испытательного срока и стажировки.</p>	<p>«Правила внутреннего трудового распорядка». «Положение об испытательном сроке (стажировке)».          Формы и процедуры оценки работника по окончании испытательного срока.</p>

## Оцениваем развитие персонала:

<p>Обучение, повышение квалификации и профессиональная переподготовка персонала</p>	<p>Анализ текущего состояния образовательного и профессионального уровня работников.          Определение потребности в обучении и переподготовке в соответствии со стратегическими целями организации и программой развития.          Планирование мероприятий по обучению и переподготовке.          Организация процесса обучения и повышения квалификации работников.          Контроль за процессом и результатами обучения и повышения квалификации.</p>	<p>«Отчеты по результатам анализа образовательного уровня работников и потребности в обучении».          «План-графики обучения и повышения квалификации работников различных подразделений».          «Положение об оценке эффективности обучения и повышения квалификации».          «Положение об аттестации работников».</p>
<p>Формирование кадрового резерва</p>	<p>Определение необходимости кадрового резерва в соответствии с кадровой политикой организации.          Оценка и отбор кандидатов в резерв на выдвижение.          Планирование специальной подготовки кандидатов в резерве на выдвижение.          Оценка и выбор из числа кандидатов резерва на замещение вакантных должностей.</p>	<p>«Положение о резерве на выдвижение на руководящие должности»          «Планы-графики специальной подготовки кандидатов на выдвижение».          «Положение об аттестации работников».</p>
<p>Оценка и аттестация персонала</p>	<p>Планирование личной карьеры работников.          Определение критериев и показателей оценки деятельности сотрудников.          Определение критериев и показателей оценки самих работников.          Формирование процедуры проведения аттестации.          Планирование сроков, механизмов и результатов проведения аттестаций: очередных и внеочередных.          Формирование аттестационной комиссии, принятие решений по результатам аттестаций.</p>	<p>Личные комплексные планы работников.          «Положение об аттестации».          План-графики прохождения аттестаций.          Приказы о проведении аттестаций.          Решения аттестационной комиссии.          Приказы по итогам аттестаций.</p>

## Оцениваем систему мотивации персонала:

<p>Оплата труда и материальное стимулирование работников.</p>	<p>Анализ мотивационной структуры персонала.          Модели и схемы в определении базовой (постоянной) части оплаты труда (должностные оклады)          Выбор и определение показателей эффективности (результативности) труда          Учет и планирование (нормирование показателей результативности)          Модели и схемы премиальных          Наличие долгосрочных бонусов и премий          Проведение регулярного мониторинга рынка труда в отраслевом и региональном аспекте</p>	<p>Должностные инструкции и квалификационные перечни.          Штатное расписание.          «Положение о схеме окладов».          «Положение об оплате труда и премировании работников».</p>
<p>Социальный пакет</p>	<p>Формулирование принципов и положений о социальной политике организации.          Анализ предпочтений работников в области социальных льгот.          Определение набора социальных бенефитов в зависимости от должностного положения, категории персонала, стажа работы и т.д.</p>	<p>«Положение о социальных льготах».</p>
<p>Неденежные формы мотивации персонала.</p>	<p>Проведение соревнований, конкурсов, присвоение званий и категорий, «доска почета организации», «книга лучших работников организации», «почетные грамоты» и т.д.          Льготы и привилегии, не связанные с денежным вознаграждением.</p>	

## Оцениваем уровень организационного развития:

<p>Организационные функции и структуры</p>	<p>Анализ и описание бизнес-процессов.          Анализ и описание рабочих мест (должностей).          Описание квалификационных требований к рабочим местам и должностям.          Анализ и оптимизация организационной структуры.          Описание информационного взаимодействия в рамках организации.          Разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.</p>	<p>«Положение об организационной структуре».          «Регламент информационного взаимодействия между подразделениями и должностными лицами».          Положения о структурных подразделениях.          Должностные инструкции.</p>
<p>Корпоративная культура и внутренний PR.</p>	<p>Организация корпоративных праздников и торжественных событий.          Разработка корпоративного кодекса поведения работников и принципов деловой этики.          Агитация и пропаганда основных положений и принципов миссии и идеологии организации.          Мониторинг социально-психологического климата в трудовых коллективах, профилактика конфликтов.</p>	<p>»Корпоративный кодекс поведения работника»</p>



## Оцениваем эффективность кадровой службы (Службы персонала):

1. Определение статуса кадрового подразделения: разработчик кадровой стратегии и политики, внутренний консультант, исполнитель кадровых решений.; оценка «политического» положения кадрового подразделения в организации;
2. Оценка полноты и эффективности исполнения функций по управлению персоналом в организации;
3. Оценка обеспеченности кадрового подразделения финансовыми, организационными, человеческими и техническими ресурсами;
4. Оценка документационного и компьютерного обеспечения работы кадрового подразделения: «Положение о кадровом подразделении», должностные инструкции, используемые компьютерные технологии;

## Оцениваем эффективность работы с персоналом

### Показатели для анализа:

- расходы на персонал в структуре общих расходов компании, %;
- затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия, %;
- издержки на персонал к объему реализации, %;
- отношение фонда оплаты труда к общему объему реализации, %;
- затраты на обучение в расходах на персонал, %;
- уровень средней зарплаты в компании по основным категориям работников;
- производительность труда (в денежных и натуральных показателях);
- объем реализации на одного сотрудника (в динамике);
- объем прибыли на одного сотрудника;
- соотношение производительности труда и оплаты труда в организации.

## Показатели «качества персонала»

- структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный);
- доля административного персонала в общей численности работников, %;
- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;
- структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год, %;

## Показатели «качества персонала»

- структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный);
- доля административного персонала в общей численности работников, %;
- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;
- структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год, %;

## Методика определения удовлетворенности трудом и структуры трудовых ценностей персонала

*Удовлетворенность трудом* является оценочным элементом отношения к труду и связана с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой собственной трудовой деятельности.

Удовлетворенность трудом складывается из следующих компонентов (по Герцбергу):

- \* удовлетворенность **базовыми условиями труда** (уровень и система заработной платы, санитарно-гигиенические условия труда, качество и уровень организации работ);
- \* удовлетворенность **содержательными условиями труда** (важность и содержательность работы, престижность работы как фактор повышения личного статуса, отношения в рабочей группе как возможность удовлетворения социальных потребностей).

Удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а **оптимальной**. Для целей повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности у работников (особенно в области содержания работы) должен присутствовать.

С удовлетворенностью трудом тесно связаны понятия трудовых ценностей работников и структуры их трудовой мотивации.

### Ценности

Трудовые ценности - то, что является важным, ценным для работника в труде

**Базовые ("гигиенические") факторы** (т.е. факторы, снижающие неудовлетворенность трудом, но не мотивирующие на эффективную работу). Эти факторы в основном определяются условиями работы, то есть являются *внешними* по отношению к работнику, и на них он не может влиять.

**Содержательные факторы** (мотиваторы), благоприятное изменение которых повышает степень удовлетворенности работника, а неблагоприятное - снижает ее, но практически не вызывает неудовлетворенность. К ним относятся: личностный и профессиональный рост, содержание работы, самостоятельность и ответственность, признание со стороны коллег, результаты работы.

Таким образом, наблюдается тесная связь между мотивацией и ценностями работника, влияние структуры ценностей на структуру трудовой мотивации.

## АНКЕТА

на удовлетворенность трудом и на структуру  
трудовых ценностей



Документ  
Microsoft Word

# Корпоративная культура

Наличие корпоративного кодекса поведения работников и принципов деловой этики. Фирменные стандарты.

Система информирования о внутрикорпоративных событиях

Систематичность работы по агитации и пропаганде основных положений и принципов миссии и идеологии организации.

Организация корпоративных праздников и торжественных событий.

Мониторинг социально-психологического климата в коллективе.

Профилактика конфликтов.

Пример 1



# **Экспресс-оценка деловых качеств топ-менеджеров и их соответствия занимаемой должности**

## Экспертное определение потенциала топ-менеджеров в ходе диагностики:

- в ходе интервью с топ-менеджерами;
- в ходе совещаний;
- в результате наблюдения за работой топ-менеджеров в подразделениях;
- при ознакомлении и оценке результатов деятельности возглавляемых ими подразделений;
- по участию топ-менеджеров в групповых работах;
- по оценкам и высказываниям коллег;
- по инициативности и желанию улучшения деятельности компании;
- другое.

Проведение процедуры оценки потенциала топ-менеджеров проводится всегда.

В случае оценки, заранее согласованной с владельцами бизнеса, необходимо заложить в работу время на написание раздела отчета «Оценка»

# Оценка: Форма сбора информации



<i>Должность</i>	<i>ФИО</i>	<i>даты</i>
<b>Источники информации</b>	<b>Содержание</b>	
Интервью оцениваемого		
Участие в совещаниях		
Наблюдение за работой оцениваемого в подразделении		
Результаты деятельности возглавляемых оцениваемым подразделений		
Участие оцениваемого в групповых работах		
Оценки и высказывания коллег		
Инициативность и желание улучшения деятельности компании		
Другое		

# Перечень возможных критериев оценки в ходе диагностики:



- Значимость направления
- Интеллектуальный уровень
- Профессиональная грамотность, квалификация
- Стратегичность, умение видеть перспективу
- Умение мобилизовать коллектив
- Коммерческие способности
- Умение налаживать деловые контакты
- Умение дополнить деловые отношения личными и неслужебными
- Энергичность
- Инициативность
- Исполнительность
- Заинтересованность в изменениях, новаторство
- Сопричастность к организации
- Оценка по суждениям коллег
- Общая оценка

# Определение смысла критериев (примеры)



**Интеллектуальный уровень** – мощность и потенциал мышления, логичность, последовательность в суждениях и размышлениях, умение понимать и делать выводы. 10 баллов – максимальный уровень. 5 баллов нормальный, средний уровень развития интеллектуального потенциала (человек с высшим образованием).

**Профессионализм** – впечатление хорошего специалиста по занимаемой должности, оценивался комплекс профессиональных и управленческих качеств. 10 баллов – максимальный уровень, 5 баллов – средний уровень;

**Энергичность** – заряженность деловой и человеческой энергией. 10 баллов – пассионарность, 9 баллов – харизматичность, 7-8 баллов – лидерская энергичность, 5 баллов – нормальный уровень

**Стратегичность** - Анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех существующих факторов, определение, формулировка и оценка альтернатив развития, видение ситуации в целом.

**Инновационность** – нацеленность на изменения, предложения новых подходов, новых методов, постоянное стремление к усовершенствованию. 10 баллов – перманентное изменение, 5 баллов – стабильность и некоторый консерватизм.

**Сопричастность к организации** - идентификация себя с Компанией, лояльность. 10 баллов – компания мне как ребенок, 5 баллов – нормальная лояльность наемного сотрудника.

## Пример результатов оценки

Руководитель	Критерии оценки						Сумма баллов
	Интеллектуальный уровень	Профессионализм	Энергичность	Стратегичность	Инновационность	Сопричастность	
Майлов Александр	9,0	8,0	7,5	9,5	8,0	8,5	<b>50,5</b>
Наков Иван	7,5	6,5	6,5	6,0	6,0	7,5	<b>40,1</b>
Кавун Марина	5,0	4,5	5,5	5,0	5,0	8,0	<b>33,0</b>
Инова Татьяна	8,0	9,5	8,0	8,5	6,0	9,0	<b>49,0</b>
Краснов Сергей	8,5	8,0	8,5	7,6	9,0	7,0	<b>48,5</b>
Алев Максим	8,0	7,0	8,5	7,5	8,5	7,5	<b>47,0</b>
Цепина Инна	7,0	6,5	6,0	6,5	7,5	8,0	<b>41,5</b>