

## **Реферат**

Пояснительная записка составляет из 100 с., 7 рисунков, 6 таблиц, 5 приложений, 24 источника литературы.

Ключевые слова: управление персоналом, эффективность системы управления персоналом, методы оценки эффективности управления персоналом, эволюция управления персоналом, HR-функции

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью совершенствования методов оценки эффективности системы управления персоналом.

В настоящей работе рассматриваются теоретические основы системы управления персоналом, а также существующие методы оценки результативности управления персоналом, приводится новый подход к оценке эффективности управления персоналом, а также проанализированы практические примеры использования методов оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Объектом нашего исследования является использование методов оценки эффективности управления персоналом

Предметом исследования является анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Цель выпускной квалификационной работы являются совершенствование методов оценки эффективности системы управления персоналом и практическое применение методов на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Практическая значимость основные выводы и предложения могут быть использованы для повышения эффективности работы системы управления персоналом, как на предприятиях нефтегазовой отрасли, так и в любых других промышленных предприятиях.

## Оглавление

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Реферат.....                                                                                                                      | 5  |
| Введение.....                                                                                                                     | 8  |
| 1. Теоретические основы управления персоналом.....                                                                                | 11 |
| 1.1 Эволюция системы управления персоналом .....                                                                                  | 11 |
| 1.2 Формирование теории человеческого капитала .....                                                                              | 18 |
| 1.3 Значимость управления персоналом на инновационном этапе<br>экономического развития.....                                       | 28 |
| 2. Существующие методы оценки систем и элементов управления<br>персоналом .....                                                   | 31 |
| 2.1 Когнитивный.....                                                                                                              | 33 |
| 2.2 Экспертный.....                                                                                                               | 37 |
| 2.3 Количественный.....                                                                                                           | 39 |
| 2.4 Экономический.....                                                                                                            | 42 |
| 3. Практические методы применения оценки эффективности<br>управления персоналом, на примере Российских нефтяных компаний<br>..... | 50 |
| 3.1 Оценка кадрового резерва.....                                                                                                 | 52 |
| 3.2 Метод Кирпатрика.....                                                                                                         | 57 |
| 4 Социальная ответственность.....                                                                                                 | 65 |
| Заключение.....                                                                                                                   | 89 |
| Список публикаций студента.....                                                                                                   | 91 |
| Список использованных источников.....                                                                                             | 92 |
| Приложение А.1 Количественные коэффициенты оценки<br>персонала.....                                                               | 95 |
| Приложение А.2 Экономические коэффициенты оценки<br>персонала.....                                                                | 96 |
| Приложение А. 3 Схема коммуникации руководителя и службы<br>персонала.....                                                        | 98 |

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Приложение А.4 Оценка реакции сотрудника на обучение..... | 99  |
| Приложение А.5 Оценка удовлетворенности обучением.....    | 100 |

## **Введение**

Ведущей тенденцией в современном HR- менеджменте без сомнений, является широкое внедрение информационных и инновационных технологий. Основными перспективными направлениями развития этого вида менеджмента на данный момент стали: автоматизация функций развития и обучения, новые инструменты рекрутинга в том числе через social media, повышение эффективности работы различных сервисов с помощью использования технологий big data и т.д. Сегодня, для повышения эффективности работы HR-функции, наиболее зрелые компании применяют передовые инструменты, например, используя автоматизированную оценку компетенций сотрудников, связанную с интерактивным планом по развитию компетенций, отталкиваясь от стратегических целей компании. Еще одним инновационным решением в области управления персоналом стало использование облачных технологий для развития системы управления человеческим капиталом. Облачные системы в управление персоналом позволяют выполнять множество функций: осуществление поиска персонала, управление заработной платой, планирование работы персонала, развитие и продвижение и при этом способствуют оптимизации затрат на HR - блок.

Несмотря на многообразие инструментов управления персоналом и развитие данной сферы, многие компании внедряя тот или иной метод в управление персоналом не всегда задумываются о действительной необходимости внедрения инноваций, какой реальный эффект принесет компании и будет ли вообще использоваться после внедрения. Так проведенное нами исследование показало, что 40 % респондентов утверждают, что в их компании внедрена оценка системы по управлению персоналом. Однако 42 % указывают, что используют систему оценки компетенций при приеме на работу или для развития персонала (для корпоративных, управленческих, профессиональных компетенций) частично.

А около 20% сообщают, что система используется формально и реально все решения все равно принимаются руководителем.

Таким образом, на наш взгляд, главной задачей современного HR менеджера теперь является не просто обеспечить управление сотрудниками с помощью современных подходов, а рассчитать эффективность внедрения новых инструментов и доказать статус HR-функции как бизнес-партнера, прямо влияющего на экономические показатели и бизнес-результаты практически любой организации.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью совершенствования методов оценки эффективности системы управления персоналом. Управление эффективностью находится на третьем месте по приоритетам HR - функций в мире.<sup>1</sup> Именно от эффективности системы управления персоналом зависит не только повышение активности конкретного работника, но и конечные результаты предприятия. Вместе с тем в виду специфики российского рынка применение методов оценки эффективности системы управления персоналом затруднено, а многие HR-ы совсем не верят в действенность западных методов.<sup>2</sup>...

В настоящей работе рассматриваются теоретические основы системы управления персоналом, а также существующие методы оценки результативности управления персоналом, приводится новый подход к оценке эффективности управления персоналом, а также проанализированы практические примеры использования методов оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Объектом нашего исследования является использование методов оценки эффективности системы управления персоналом

Предметом исследования является анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли.

---

<sup>1</sup> Отчет CEB SHL Управленческие подходы и технологические решения в сфере оценки персонала

<sup>2</sup> Журнал Директор по персоналу., Оценка HR-службы

Цель выпускной квалификационной работы являются совершенствование методов оценки эффективности системы управления персоналом и практическое применение методов на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Главными задачами выпускной квалификационной работы являются понятие системы управления персоналом, значимость человеческого капитала, анализ методов оценки эффективности системы управления персоналом

Практическая значимость основные выводы и предложения могут быть использованы для повышения эффективности работы системы управления персоналом, как на предприятиях нефтегазовой отрасли, так и в любых других промышленных предприятиях.

Реализация и апробация работы: основные положения выпускной квалифицированной работы докладывались на 70-ой Международной молодежной научной конференции нефти и газа -2016 в г. Москва, на III Международной научной конференции « Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине » в г. Томск, отражены в публикациях автора.

# **1 Теоретические основы управления персоналом**

## **1.1 Эволюция системы управления персоналом**

Любая наука имеет историю своего возникновения и развития, которую условно можно разделить на этапы. Им соответствуют школы, традиции, концепции. Вопрос о природе и принципах справедливого и эффективного управления персоналом составляет предмет размышления многих великих мыслителей.

В целом доиндустриальная эпоха (включая рабовладение, когда преобладали методы прямого принуждения к труду, и эпоху феодализма со свойственным ей отсутствием личной свободы производителя в условиях натурального или мелкотоварного производства) не нуждались в особых методах управления людьми. И только с возникновением и развитием рыночной экономики управление людьми и их трудом приобретает все большее значение. Однако вплоть до конца XIX-начала XXвв. научного управления трудом и тем более науки управления персоналом не существовало.<sup>1</sup>

В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке наук: теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политологии и ряда других.<sup>2</sup> В связи с тем, что теории управления персоналом развивались вместе с различными школами управления, последние положили отпечаток на название первых.

На сегодняшний день различают три группы теорий менеджмента, оказывающих прямое влияние на процессы управления персоналом: классическая теория, теория человеческих отношений и теория человеческих ресурсов. Представителями классической теории были: Ф.Тейлор, А.Файоль,

---

<sup>1</sup>

В.М.Маслова Управление персоналом-МоскваЮрайт-2013,490 с.

<sup>2</sup>

А.Я. Кибанов Основы управления персоналом- М:Инфра-М,2013-447 с.

Г.Эмерсон, Л.Урвик, М.Вебер, Г.Форд, А.К.Гастев, П.М.Керженцев и др. Как известно классические теории получили развитие с 1880-1930 г.

У истоков классической теории был Ф. Тейлор. Труды Тейлора сводятся к управлению трудом рабочих с целью максимизации их производительности за счет ускорения и совершенствования производственно-технического процесса. В этих условиях система заработной платы приняла строго индивидуальный, дифференцированный характер, в зависимости от выполнения установленных норм. Такая система заработной платы широко распространена на промышленных предприятиях.<sup>1</sup>

На смену трудам Ф.Тэйлора появились новые взгляды из школы административного управления, основоположники которой были А.Файоль и М.Вебер.

В настоящее время теория, сформулированная А.Файолем-простая модель для руководства, способствующая продуктивно управлять персоналом. А.Файолем были разработаны 14 принципов управления для того, чтобы помочь руководителям более эффективно вести свои дела. Сегодня эти принципы используются до сих пор, но часто толкуются по-разному. Четырнадцать принципов являются следующие:

- 1.Разделение труда
2. Делегирование полномочий
3. Дисциплина
4. Последовательность распоряжений
5. Благоприятное рабочее место
- 6.Взаимосвязь индивидуальных интересов и общих целей организации
7. Компенсационный пакет
8. Централизация
9. Скалярная цепь
10. Порядок

---

<sup>1</sup>

Фредерик Тейлор [Электронный ресурс] Принципы научного управления



11. Справедливость
12. Гарантия работы (стабильность)
13. Инициативность
14. Командный дух

Файоль имел большой опыт работы в высшем звене управления организацией, поэтому его исследования были направлены на повышение эффективности деятельности всей организации. Файоль считал, что источник эффективности системы управления — это управленческие процедуры, применяемые администрацией. При этом он утверждал, что основным методом достижения эффективности является правильное применение принципов (правил) управления.<sup>1</sup>

Завершением административной школы менеджмента стала теория бюрократического построения и управления организацией немецкого ученого М. Вебера. Он считал, что без разветвленного бюрократического аппарата крупное капиталистическое производство вообще не в состоянии эффективно функционировать. При этом он отождествлял бюрократию с аппаратом управления организацией.

Вебер искал ответ на вопрос: что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина!<sup>2</sup> Ответ на данный вопрос он видел в разработке правил и процедур поведения людей в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника.

Еще одна яркая личность классической теории является Г. Форд. Подход Г. Форда был основан на максимальном разделении труда, а также применение высокопроизводительного оборудования и инструментов и регламентирование производства, позже было создано поточное (конвейерное) производство. Одно из главных утверждений Г.Форда – это производить с минимальной затратой материалов и человеческой силы, а продавать с минимальной прибылью. В целях совершенствования системы

---

<sup>1</sup> Анри Файоль. Общее и промышленное управление.

<sup>2</sup> Макс Вебер Бюрократическая теория менеджмента

управления персоналом работал специальный социологический отдел, деятельность которого была направлена на развитие у рабочих привычек бережливости и экономии средств. Социологический отдел проводил исследование положения рабочих путем проведения опросов. Если у работника выявлена склонность к алкоголизму, азартным играм и др., то они могли быть оштрафованы и им предоставлялся испытательный срок. В случае выявления прогресса сотрудник оставался работать дальше. Также Г. Фордам была создана система льгот медицинского обслуживания.

После классической теории с начала 1930-х годов стала применяться теория человеческих отношений, основоположником данной теории был Э.Мэйо. В ходе проведенного, «Холторнского эксперимента» Э.Мэйо доказал, что поведение человека в организации, а также результаты зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации и от отношений, сложившихся между рабочими и менеджерами, и просто между рабочими<sup>1</sup>.

На смену теории человеческих отношений появилась теория человеческих ресурсов, исследователи данной школы ставили цель добиться повышения эффективности работы организации за счет повышения работы человеческих ресурсов.

Более подробно ознакомиться с теориями можно в представленной ниже таблице.

---

<sup>1</sup>

Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури Основы менеджмента

Таблица 1– Эволюция теорий менеджмента

| Наименование теории           | Происхождение теорий                                                                                                                                                                              | Функции руководителя организации                                                                                                                                              | Результат                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Классическая теория           | Труд не приносит удовлетворения для большинства индивидов. Цель работника заработать денег, нежели задуматься о важности своего труда.                                                            | Функциями менеджера являются строгий контроль и наблюдение за подчиненными, декомпозиция простых и повторяющихся операций.                                                    | Соответствующая заработная плата труда, справедливое управление руководителем.                                                                                    |
| Теория человеческих отношений | Теперь индивиды хотят быть полезными, значимыми, использовать собственные силы для приношения вклада в общее дело. Быть признанными личностью.                                                    | Функция менеджера создать такие условия, чтобы подчиненный чувствовал себя полезным и нужным.                                                                                 | Удовлетворить основные потребности подчиненных решается с помощью участия их в рутинных решениях. Также чувство собственной значимости поднимает дух подчиненных. |
| Теория человеческих ресурсов  | От труда теперь работники получают удовлетворение. Стремление внести свой вклад в реализацию целей организации теперь намного развито у индивидов. Инициативность индивидуума теперь обыденность. | Рациональное использование человеческих ресурсов является главной задачей руководителя, создание обстановки, в которой сотрудник может максимально проявить свои способности. | Повышение эффективности производства будет вызвано следующими факторами: самостоятельность, самоконтроль подчиненных.                                             |

Теорию человеческих ресурсов принято рассматривать с разных подходов.

Первый подход – системный, получил развитие с 1950-х гг., предполагал, что руководители должны воспринимать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (включая, технологии, задачи, организационную структуру и людей), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях изменяющейся внешней

среды. Важной особенностью концепции системного подхода к управлению является учет многомерности организации и управления ею.

С 1960-х гг. управление рассматривается как деятельность, направленная на достижение целей организации, не как беспорядочный процесс, который необходимо использовать, когда ситуация выходит из под контроля, а как серию последовательных, циклически повторяющихся, взаимосвязанных функций управления (планирования, организации, координации, контроля, распорядительства, мотивации, руководства, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбора персонала и т.д.), образующих процесс управления как некоторую линию поведения. Данный подход принято называть поведенческий. В этот период управление персоналом претерпевает изменения в системе материального стимулирования работников, теперь работники получают вознаграждение в зависимости от конечных результатов, как самого сотрудника, так и предприятия в целом.

Еще один подход, получивший распространение в 70-е года, в период мирового экономического кризиса - это ситуационный подход. Ситуационный подход предполагает нахождение методов и средств, которые способствуют достижению целей организации в данной ситуации. Сотрудник должен обладать такими качествами, как мобильность и гибкость к быстро изменяющимся условиям работы.

Далее получила развитие в 1980-е гг. концепция культуры управления. Она базируется на повышении эффективности человеческих ресурсов, используя различные аспекты такие как, мотивация, коммуникация в организации, изменение качества трудовой жизни, изменение организационной структуры и т.д., вследствие чего повышается эффективность всей организации. Из чего следует, что в 80-е года на первый план выходила цель в управление персоналом повышение корпоративной культуры.

В начале 90-х годов происходит рост насыщения рынка товарами и услугами (речь идет о западных рынках). В связи с появлением на рынке новой группы товаров, называемой инновационной, происходит усиление конкуренции между предприятиями, и на первый план перед ними выдвигаются следующие цели:

- Использование новых технологий
- Освоение новых рынков (рынок капитала, рынок квалифицированной рабочей силы, рынок сбыта продукции)
- Создание инновационных товаров
- Использование нового сырья (или более качественного или более дешевого)

Тем самым усиление конкуренции между компаниями вызвало применение инновационных подходов к управлению персоналом. Стали использоваться методы учитывающие интересы предпринимателей и персонала, а также использование инновационных подходов способствующие реализации творческого потенциала персонала в интересах организации. В России в 90-е года, сложилась другая проблема, требующая пересмотра методов к управлению персоналу. Проблемы были обусловлены переходом России к рыночной экономике, высоким уровнем текучести персонала индексации заработных плат, возрастанием уровнем «утечки мозгов» и др. Со второй половины 90-х годов на российском рынке появляются региональные представительства крупнейших лидеров мирового рынка (среди нефтегазового сектора это такие компании как British Petroleum, Французский концерн Total, Китайская PetroChina и другие) которые начинают внедрять современную практику менеджмента организации. Перед топ-менеджерами стоят задачи, как формирование системы непрерывного развития персонала, развитие системы выплат компенсаций и социальных пакетов, совершенствование методов оценки персонала и др.

В начале XXIV. В России наиболее развитие получила концепция управления по целям, впервые популяризованная в 1954 г. Питером Друкером. В 1965 г. студент Питера Друкера, Джорджа С. Одиорн опубликовал книгу «Управление по целям: Система управленческого лидерства» ориентированная на целостность деятельности людей и высоких технологий, демократизацию управления. Понимание того, что максимальный эффект от каждого сотрудника (отдела, подразделения), можно получить только в том случае, если установить четкие цели, а главное понятные и достижимые, в соответствии с уровнем компетенции цели. Концепция получила новый импульс, после того как была признана неотъемлемой частью HR-Way.<sup>1</sup>

В настоящее время выделяют еще одну концепцию - это концепция информационных технологий. Теперь менеджмент персонала считается составляющей менеджмента организации, целью которого является разработка средств и методов, способствующие наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда.<sup>2</sup>

## **1.2 Формирование теории человеческого капитала**

В середине XX в., вследствие формирования инновационной экономики, постиндустриального и информационного обществ, происходит рост роли человеческого фактора в управлении. Человеческий фактор превращается в ведущую производительную силу, именно он способствует совершенствованию и оптимальному использованию всех других факторов производства. Одновременно происходит и изменение непосредственно в человеческом факторе, теперь общество заинтересовано в последовательном развитии уровня человеческого потенциала. Именно интеллектуальные способности человека, его образованность, возможность генерировать новые

---

<sup>1</sup>ТимХиндл, «Guide to Management Ideas and Gurus», The Economist Newspaper

<sup>2</sup>А.Я. Кибанов Основы управления персоналом

знания, творчество и инициатива в наибольшей степени становятся, востребованы обществом. Это придает особое значение проблемам сохранения, накопления и эффективного использования человеческого капитала.

Под человеческим капиталом понимается совокупность созидательных способностей, знаний, навыков, социальных и личностных качеств, которые накапливаются за счет инвестиций и затем используются, чтобы определить будущий доход и могут быть выражены в вещной и не вещной формах.

Теория человеческого капитала отражает переориентацию экономической науки с проблем использования трудовых ресурсов на проблемы создания качественно новой рабочей силы в условиях НТР. Хотя ее ключевые идеи были предвосхищены еще А.Смитом, развитие она получила в середине XX столетия в работах Т.Шульца, Г.Беккера, Э.Дженинсона, У.Боуэна, Я.Минсера. В наиболее последовательной форме концепция человеческого капитала изложена в трудах Г.Беккера.<sup>1</sup> Впервые вслед за А.Смита<sup>2</sup> и К.Маркса<sup>3</sup> в экономическую науку приходит осознание, того что не машины, а люди являются движущей силой как экономического роста, так и развития. В эпоху научно-технического прогресса эффективность использования основных ресурсов все больше зависит от того, насколько работники морально и материально заинтересованы в достижении высоких конечных результатов компании.<sup>4</sup>

В основе современной теории человеческого капитала лежит экономический подход к человеческому поведению, нашедший выражение в следующей логической схеме Г.Беккера:

---

<sup>1</sup> Беккер Г.С., Экономический анализ и человеческое поведение

<sup>2</sup> Смит А., Исследование о природе и причинах богатства народов

<sup>3</sup> Маркс Карл, Энгельс Фридрих- Из ранних произведений

<sup>4</sup> А.Я. Кибанов, Экономика управления персоналом

- Способности, знания, профессиональные навыки, мотивация становятся капиталом в момент купли-продажи рабочей силы, найма на работу или получения вознаграждения исполнителем работы;
- Рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства
- Целесообразное использование капитала должно вести к росту доходов работников
- Рост доходов стимулирует работника делать вложения в здоровье, образование для повышения запаса знаний и навыков, чтобы затем эффективно применить их.

В своей работе «Человеческий капитал» Г.Беккер вводит понятие «специального человеческого капитала», под которым понимаются только те необходимые навыки, которые представляют интерес для какого-либо одного предприятия, и одного вида деятельности.

В свою очередь У.Стоунер, считал, что человеческий капитал является формой выражения производительных сил человека на постиндустриальной стадии развития общества с социально - ориентированной экономикой рыночного типа и представляет собой важнейший ресурс постиндустриального общества. Техника, создающая богатства, приходит в жизнь через технологические знания и организационные усовершенствования. И только высококвалифицированная рабочая сила способна управлять инновационным процессом. Кроме этого, необходимы знания человека, его «капитал», используемый в процессе производства для создания богатства общества.

Эдин Дж.Долан<sup>1</sup> под человеческим капиталом понимает «капитал в виде умственных способностей, полученный через формальное обучение или образование либо через практический опыт».

О.Тоффлер<sup>1</sup> наиболее существенным шагом в экономическом развитии нашей эпохи считает возникновение новой системы получения

---

<sup>1</sup>  
Долан Э. „Макроэкономика



богатства, использующей не физическую силу человека, а его умственные способности.

Большое внимание анализу производства человеческого капитала уделил Л.Туроу<sup>2</sup>. Он считал, что у каждого индивидуума имеются особенные возможности для производства своего интеллектуального капитала. Л.Туроу считал, что процессы производства человеческого капитала различны для различных индивидуумов. Производительность человеческого капитала, может в весьма большой степени зависеть от экономической способности индивидуума. Для модели производства человеческого капитала он использует производственную функцию Кобба-Дугласа. В его представлении модель производства человеческого капитала имеет следующий вид:

$$HC = f(K, HC_x, P, EA)$$

где HC- производственный человеческий капитал;

K-физический капитал;

HC<sub>x</sub>- вложения человеческого капитала;

P-природные ресурсы;

EA-экономическая способность.

Й.Бен-Порэт считает, что запас человеческого капитала производит услуги в стандартных единицах, и таким образом, идентичен машинам в структуре вещественного капитала:

$$Q_t = B_c (S_t * K_t) D$$

где Q- объём произведенного человеческого капитала;

t-определенный отрезок времени;

B<sub>c</sub>-коэффициент способности увеличить человеческий капитал, включённый в производство этого капитала;

K-общий запас человеческого капитала;

D- покупаемые вложения.

---

<sup>1</sup> Элвин Тоффлер, Хейди Тоффлер, Часть VIII. Будущее капитализма

<sup>2</sup> Lester C. Thurow., The Future of Capitalism.

Й. Бен-Порэт предлагает определить издержки, получаемые при производстве человеческого капитала:

$$I = a_0 StKt + PaDt$$

где I- издержки производства;

$a_0$ -потерянный заработок, или стоимость производительных услуг человеческого капитала, изъятых с рынка;

T-определенный отрезок времени;

S-часть этого капитала;

K-общий запас человеческого капитала;

Pa-цены покупаемых вложений;

Dt-покупаемые вложения.

Рассматривая экономическую основу формирования человеческого капитала, нужно отметить, что человек, определённый от средств производства, продаёт свою способность к труду, свои производительные силы как принадлежащий ему капитал. Предприниматель покупает их, как покупал бы и другой актив, необходимый для успешной работы своего предприятия. Для работника его индивидуальные способности выступают, как товара, а для капиталиста-предпринимателя-это капитализированная величина авансированной стоимости капитала, затраченной на наем работника(прибыль). По мнению Т.Стоунера, богатство создается людьми. Техника, созданная обществом, приходит в жизнь через технологические знания и организационные усовершенствования. Предприятие должно иметь не только квалифицированный аппарат менеджеров разного ранга, но и квалифицированную рабочую силу, обладающую хорошим здоровьем и культурой общения, иначе самая совершенная техника не даст желаемого эффекта.

Многие исследователи при определении понятия «человеческий капитал» учитывают следующие особенности:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>

А.Я. Кибанов, Основы управления персоналом

1. Человеческий капитал является главной ценностью современного общества, а также основополагающим фактором экономического роста.

2. Формирование человеческого капитала требует значительных затрат как от самого индивидуума, так и от общества в целом.

3. Человеческий капитал на протяжении своей жизни не только прирастает знаниями, но и изнашивается как физически, так и морально. Устаевают знания индивидуума, т.е. экономически изменяется стоимость человеческого капитала в процессе бытия, человеческий капитал амортизируется.

4. Человеческий капитал может быть накоплен, а именно, индивидуум может приобретать определенные навыки, способности, улучшить здоровье.

5. Инвестиции в человеческий капитал дают своему обладателю, как правило, в будущем более высокий доход

6. Инвестиции в человеческий капитал носят довольно длительный характер. Это касается как инвестиций в человеческий капитал образования, так и в капитал здоровья.

7. Человеческий капитал отличается от физического капитала по степени ликвидности. Человеческий капитал неотделим от его носителя - живой человеческой личности.

8. Прямые доходы, получаемые человеком, контролируются им самим независимо от источника инвестиций.

9. От решения человека, его волеизъявления зависит функционирование человеческого капитала. Степень отдачи от применения человеческого капитала зависит от индивидуальных интересов человека, его предпочтений, его материальной и моральной заинтересованности, мировоззрений, общего уровня культуры.

Итак, обобщая вышесказанное, можно отметить, что под человеческим капиталом в экономике понимается имеющийся у человека запас знаний, здоровья, навыков, опыта, которые используются индивидом для получения дохода. Причем это не просто совокупность знаний,

способностей, которыми обладает человек. Понятие «человеческий капитал» значительно шире и включает в себя:

- 1) Приобретенный запас, умений, навыков.
- 2) Возможность целесообразного использования этого запаса в той или иной сфере общественной деятельности, что способствует росту производительности труда и производства;
- 3) Увеличение доходов, способствующие заинтересованности работника, что приводит к дальнейшему инвестированию в человеческий капитал;
- 4) Человеческие способности, талант, и т.д., являющиеся неотъемлемой частью каждого человека;
- 5) Мотивацию как необходимый элемент для того, чтобы процесс воспроизводства (формирование, накопление, использование) человеческого капитала носил полностью заверченный характер.

Таким образом, принимая во внимание нематериальный характер и многомерность человеческого капитала, различные авторы свободно формулируют понятие человеческого капитала и делают неоднозначный упор на его отдельные составные элементы: одни склонны акцентировать внимание на функциональной стороне человеческого капитала, т.е. на его способности приносить доход, другие дают сущностную характеристику - как форму личного фактора производства. Практически во всех определениях после 1960-х гг. соблюдается принцип расширительной трактовки человеческого капитала: не только внешнее стимулирование, но и внутренняя мотивация работника, что, в сущности, не меняет экономического содержания человеческого капитала.

Суммируя, все определения мы выдвигаем следующее определение человеческого капитала - компетенции и способности сотрудника предприятия, а также совокупная величина вложенных в него инвестиций (инвестиции в обучение, будущее развитие)..

Таким образом, человеческий капитал включает в себя квалифицированную рабочую силу, совокупность знаний, квалификации, практически навыков, способностей к нововведениям каждого из сотрудников предприятия; систему ценностей, культуру труда, философию организации, которые не могут быть скопированы или воспроизведены на другом предприятии.

Вышесказанные характеристики можно представить в виде структуры на рисунке[1.2].

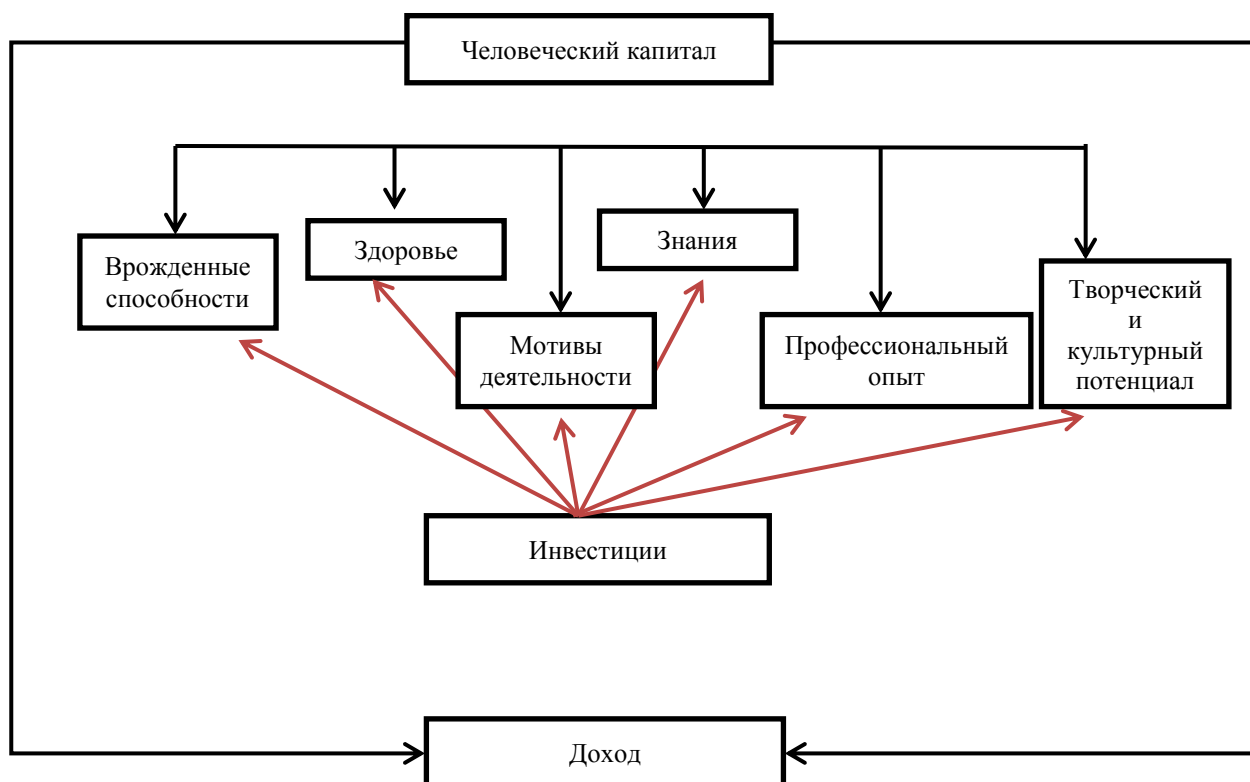


Рисунок 1.1 – Структура человеческого капитала

- Человеческий капитал классифицируется по формам, в которых он воплощен:
- Живой капитал включает в себя знания, здоровье, воплощенное в человеке;
- Неживой капитал создается, когда знания воплощаются в физических, материальных формах;

– Институциональный капитал представляет собой институты, содействующие эффективному использованию всех видов человеческого капитала.

– Человеческий капитал можно описать как комбинацию следующих элементов:

– Качества, которые человек привносит в свою работу (ум, энергия, позитивность, надежность, преданность)

– Способность человека учиться (одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка);

– Побуждения человека делиться информацией и знаниями (командный дух и ориентация на цели)

В зависимости от степени обобщенности человеческого капитала в его структуре можно обозначить следующие виды: индивидуальный, коллективный и общественный. Данная классификация видов человеческого капитала позволяет рассматривать и оценивать человеческий капитал на уровне отдельного человека (микроуровень-индивидуальный человеческий капитал), отдельного предприятия или группы предприятий (мезоуровень-человеческий капитал организации) и государства в целом (макроуровень-национальный человеческий капитал).

В вид индивидуального человеческого капитала можно отнести: капитал образования, здоровья, трудовой капитал, организационно-предпринимательской капитал, интеллектуальный и культурно-нравственный капитал.

В коллективный капитал, или еще его называют капитал организации можно отнести: организационный капитал, структурный, клиентский, социальный. В коллективном капитале особую роль играют признанные активы индивидуального человеческого капитала ( патенты, авторские свидетельства, ноу-хау и др.),фирменные нематериальные активы( товарные марки, товарные знаки коммерческие секреты и т.п.). Общественный (национальный) человеческий капитал включает капиталы здоровья,

жизнеспособности, образования нации, кадрово-ценностный, нравственный капиталы нации, инновационный, идеологический и интеллектуальный капиталы нации.

Подводя итоги, следует отметить, во-первых, что среди составляющих человеческого капитала наибольшее значение имеют компоненты образования, здоровья и труда. Основу человеческого капитала составляют знания, которыми владеют работники предприятия, составляют знания, которыми владеют работники предприятия, составляющие ценность для предприятия, то есть это, прежде всего практические, профессиональные, интеллектуальные знания.

Особенностью человеческого капитала является то, что он не может быть собственностью предприятия, поэтому с утратой человеческого капитала автоматически теряет ценность как структурного, так и организационного и клиентского капиталов.

Во-вторых, в составе национального человеческого капитала необходимо особо выделить такие компоненты, как капитал жизнеспособности нации, кадрово-ценностный капитал нации, т.е. образовательный и квалифицированный уровень людей в стране, наличие творческих и предпринимательских талантов, культурный уровень нации в целом, инновационный, идеологический, интеллектуальный капитал - все то, что составляет главное достояние каждой нации и обеспечивает конкурентные преимущества.

Следует подчеркнуть, что национальный человеческий капитал не является результатом механического суммирования коллективного и индивидуального человеческого капитала, а формируются и развивается на основе их неразрывного взаимодействия и взаимодополнения. При успешном развитии каждого из вида человеческого капитала может быть получен значительный синергетический эффект, выраженный в росте человеческого капитала как нации в целом, так и отдельных экономических субъектов.

В связи с тем, что стратегия развития России до 2020 г.- это стратегия прорыва, который должно осуществить общество с обновленным человеческим капиталом, позволяющим выстроить качественно иную стратегию экономического развития, особая роль принадлежит инновационному (способность человека производить наукоемкую продукцию отвечающую требованиям мирового рынка) и интеллектуальным капиталам.

В данной связи человеческий капитал на сегодняшний день является важнейшим производительным и социальным фактором развития, который неразрывно связан с человеком. Способность организации обеспечить устойчивое положение на рынке определяется в первую очередь качеством ее человеческого капитала, который необходимо не только формировать, но и регулярно оценивать, поддерживать и развивать в соответствии со стратегическими целями организации. В связи с этим особую актуальность приобретает совершенствование системы исследований путем дополнения ее методологией оценки стоимости человеческого капитала предприятий.

### **1.3 Значимость управления персоналом на инновационном этапе экономического развития**

Идет новый век, и становится очевидным, что HR-функция работы переходит на четвертый, и возможно, последний этап своего развития. Функция работы с HR в двадцать первом веке балансирует между технологиями и человеческим фактором. Известный профессор Мичиганского университета работающий в области HR Дэвид Ульрих выдвигает три новые роли HR в современной организации. Профессионалами же являются те, кто понимают эти роли.

Первая роль - стратегическое планирование. Стратегическое планирование заключается в таких этапах как: найм, вознаграждение,



развитие сотрудников, построение оценочной системы, планирование карьеры, развитие сотрудника

Вторая роль - адвокат. Менеджер отдела кадров должен создавать рабочую среду, в которой сотрудники будут замотивированы, разработаны программы помощи сотрудникам, а также процедуры подачи жалоб. Задача менеджера содействовать сотрудникам внутри коллектива и оказывает всяческую помощь для того чтобы люди на работе были бы счастливы.

И наконец, третья роль, сторонник изменений. Менеджер по персоналу должен знать, как стратегические потребности организации минимизируют неудовлетворенность сотрудника и сопротивление к изменениям (что неизбежно, если предприятие хочет быть конкурентоспособно). По мнению Д.Ульриха постоянная оценка эффективности и анализ полученных результатов помогут HRопределить меры, план действий в современных условиях с минимизацией потерь, в частности человеческих. HR-специалисты должны смотреть вперед, уравнивая продуктивность с дружественным настроем. Технологии, в особенности коммуникационные, оказывают значительное влияние на людей, которое, по всей видимости, в будущем еще усилится.

Никакой рынок настолько не конкурентоспособен как рынок человеческих ресурсов. Задачей организацией теперь остается не только найм сотрудников, но создание хорошего места для работы, тем самым привлекая потенциальных сотрудников в их компанию. А также задачей HR является донести до всех сотрудников понимание целей компании и обязательства, стоящие перед ними, обеспечить такую атмосферу, чтобы мотивировать сотрудников на лучший результат. Именно от конечного результата всех сотрудников будет зависеть успех организации

В последние десятилетия XX века стала проявляться новая генерация специалистов в области HR. В отличие от предшественников, эти люди ориентированы на участие в бизнесе. Они рассматривают работу как место, где можно учиться, расти, вносить вклад в общее дело. Прошли те дни, когда

большая часть сотрудников офиса по работе с персоналом принадлежала к числу неуспешных линейных или социальных работников, смысл жизни которых заключался в «работе с «людьми». Новое поколение ориентированных специалистов вдохнуло в область HR новую жизнь.

Сегодня, после длившихся десятилетиями споров практически все признают, что экономическая ценность HR функции вполне поддается количественному измерению.

## **2 Существующие методы оценки систем и элементов управления персоналом**

В условиях современной рыночной экономики деятельность любой организации включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами.

До середины 1980-х годов стандартного языка для обсуждения эффективности программ по работе с персоналом не существовало. Лишь в 1984 году Американское сообщество по администрированию персонала (ASPA), ныне именуемое Обществом по управлению человеческими ресурсами (SHRM) совместно с Яком Фитц-енцом было собрано 15 профессионалов области HR для разработки первых формул оценки работы HR системы. Практически некоторые западные консалтинговые компании в настоящее время используют разработанные Фитц-енцом критерии оценки эффективности персонала. Первоначально было 30 показателей оценки эффективности (см. прил. А.), на данный момент их более 75. Если же учесть изменения и комбинации, созданные для конкретного местоположения, уровня, темпов прироста, размер компании и индустрии, получается более 250 критериев. Именно Фитц-енц задумывается впервые об оценке HR как системы.<sup>1</sup>

На сегодняшний день нет определенного единого подхода для оценки эффективности системы управления персоналом. Ни в одной литературе нет универсальных методов оценки системы управления персоналом. В одних источниках можно встретить оценку управления персоналом опираясь на критерии, характеризующие общие моменты, равнозначные для всех работников организации. Данные критерии выделяют в четыре группы: профессиональные, деловые, морально-психологические, специфические.

---

<sup>1</sup>

Фитц-енц Я., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент

В других же источниках можно встретить следующие подходы: количественные, качественные и комбинированные (включает в себя экспертную оценку, и методики, встречающие в качественном подходе и в количественном).<sup>1</sup>

В экономической литературе выделяют психологические и непсихологические (эффективность коллектива) критерии оценки эффективности управления персоналом.<sup>2</sup>

Несмотря на многообразие вышеперечисленных методов, универсального подхода к оцениванию эффективности системы управления персоналом в настоящее время не существует. Изучив все методы, мы предлагаем подход к использованию различных методик в зависимости от оцениваемого процесса (рисунке 2.1). Мы выделяем 4 критерия к оцениванию: когнитивный, экспертный, экономический, количественный.

---

<sup>1</sup> Оценка персонала [электронный ресурс] сущность и этапы персонала

<sup>2</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации

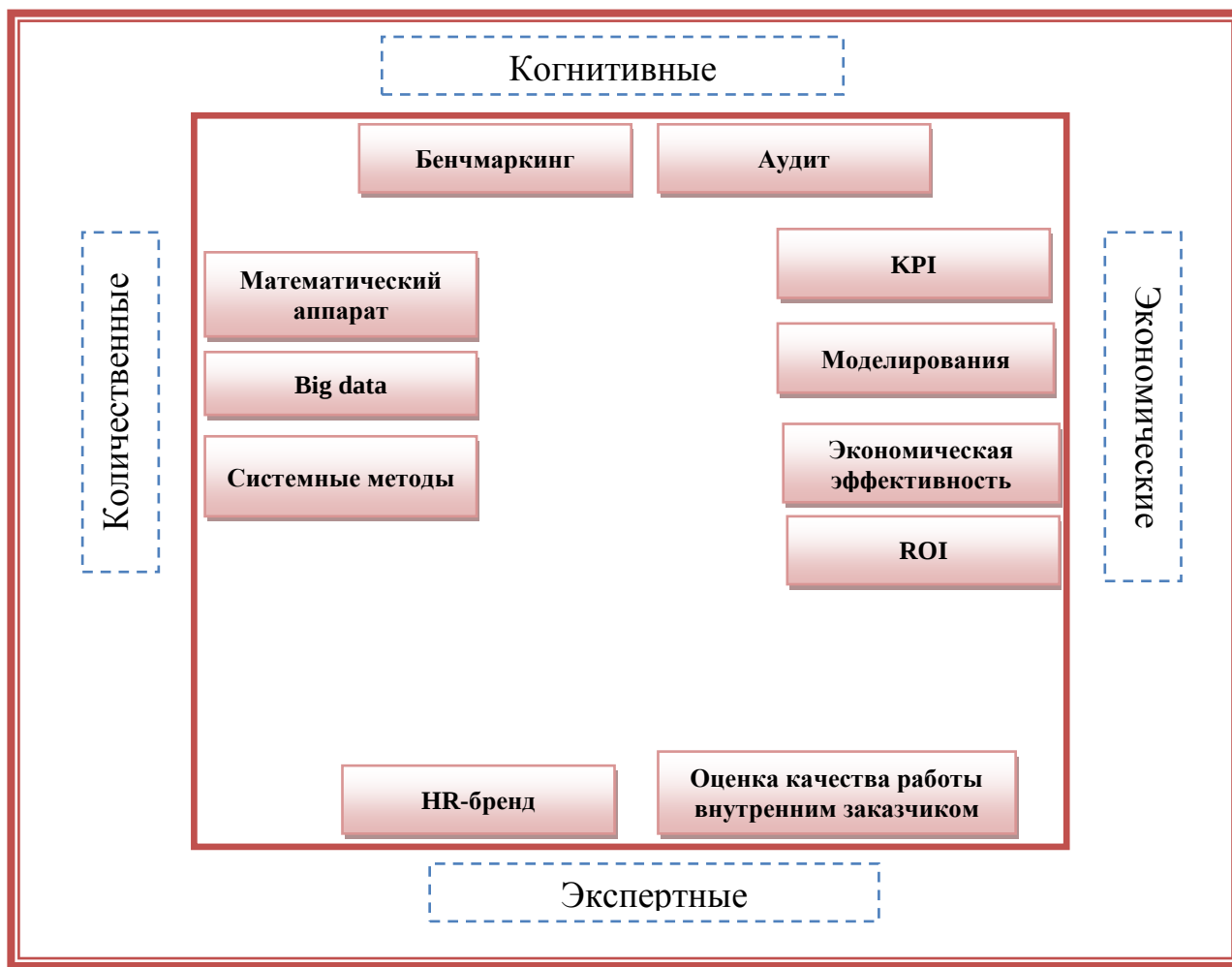


Рисунок 2.1 – Критерии оценки эффективности системы управления персоналом

## 2.1 Когнитивный критерий

К когнитивным критериям, в оценке персонала, относят методы, нацеленные на точное определение, измерение по заданным критериям и оценку наблюдаемых и важных для рабочего процесса проявлений сотрудником или соискателем интеллектуальных, сенсорных и моторных возможностей, компетенций связанных с развитыми способностями запоминать, использовать интеллект для решения нетривиальных вербальных числовых задач, проявлять концентрацию и внимание.

В нашей классификации мы выделяем когнитивный критерий оценки эффективности системы управления персоналом, опираясь в первую очередь на такие методы как: бенчмаркинг, комплексный аудит.

Аудит персонала это система консультационной поддержки,аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.Как правило с помощью аудита персонала оценивают такие кадровые процессы: планирование трудовых ресурсов,набор персонала, отбор, адаптация, стимулирование, обучение, оценка трудовой деятельности,подготовка руководящих кадров,перемещение сотрудников.

Аудит персонала осуществляется в четыре этапа:

1. Подготовительный. На этом этапе определяются цели аудита,осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки,разрабатываются внутриорганизационные документы(приказ, распоряжение), определяются сроки,задачи,исполнители и участники проверки,проводится инструктаж исполнителей и участников,разрабатывается план сбора,предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации

2. Этап сбора информации.В процесее сбора информации проводится мониторинг персонала,проверяются документация и отчетность,проводятся наблюдение,опросы,анкетирование,беседы,оуществляется предварительная обработка статистических данных.Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.

3. Этап обработки и анализа информации.Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц,схем,графиков,диаграмм,а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.

4. Заключительный этап.На этом этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки,формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию службы персонал организации.

Достоинства данной методики заключается в том, что обрабатывается большой объем информации, детальная проработка исследуемых аспектов. Полученная информация содержит как общие аспекты, так и персональные данные на каждого сотрудника. Высокая объективность результатов, информативность, эффективность многократно подтверждены практикой применения

Особенностью второй методики является возможность оценить отдел персонала по ключевым показателям, сравнивая с другими более успешными предприятиями. Проведение HR-бенчмаркинга позволит:

- Сравнить себя с аналогичными компаниями на рынке и действовать более активно для достижения уровня успешных компаний
- Получить конкретные аргументы в вопросах HR-подразделения (бюджет на развитие, подбор, обучение и мотивацию работников)
- Оптимизировать затраты (опираясь на объективные данные) на персонал.

Целью бенчмаркинга персонала является исследование того, обладает ли предприятие кадрами, необходимыми для его эффективного функционирования, способен ли персонал работать в соответствии с выбранной стратегией.

Основные направления для проведения бенчмаркинга человеческих ресурсов:

- исследование распределения ресурсов на персонал и другие расходы;
- определение стратегии управления персоналом;
- анализ конкурентоспособности кадров;
- выявление их сильных и слабых сторон;
- проведение оценки успешности работы организации и вклада в этот успех каждого из сотрудников.

Существуют следующие показатели HR-бенчмаркинга:

1. Субъективные показатели (например, опросы удовлетворенности персонала);

2. Объективные показатели (например, обзоры заработных плат), характеризующие результативность работы служб по персоналу.

Используя эти показатели, HR-специалисты могут сопоставить результаты своей деятельности и работы конкурентов, увидеть возможности для повышения эффективности, а также определить мотивационный профиль работника в своей отрасли. Данные бенчмаркинга могут применяться не только для оценки удовлетворенности работой, но и для анализа объективных показателей эффективности службы персонала.

В литературе выделяются следующие ограничения, связанные с бенчмаркингом в области управления вознаграждением :

- стандарты бухгалтерского учета (РСБУ или МСФО) и (или) политики (финансовая, в области управления персоналом) могут ограничить полезность сравнения;

- отсутствие единства в постановке системы управленческого учета

- расходов, связанных с персоналом, и многофакторность систем вознаграждения не позволяют однозначно определить лучшие практики;

- обобщающие показатели и коэффициенты статичны, не отражают

- тенденции, не указывают на качество компонентов, поскольку строятся из различных методик расчета и могут не отражать реальное состояние сферы социально-трудовых отношений;

- организации могут быть весьма разнообразны, что ограничивает их

- сопоставимость между собой;

- в зависимости от мотивов и интересов стейкхолдеров информационная основа бенчмаркинга может быть искажена, не исключен и субъективизм при интерпретации результатов сравнения.

Проведение бенчмаркингового исследования персонала позволяет улучшить основные кадровые показатели, разработать стратегию управления персоналом, сформировать сплоченную команду единомышленников,



улучшить психологический климат в коллективе и совместно с работниками разработать лучшую систему оценки результатов деятельности персонала, что повлияет на мотивацию труда и эффективность деятельности предприятия в целом.

В итоге проведение оценки эффективности системы управления персоналом с помощью когнитивного критерия дает возможность выработать обоснованные рекомендации по следующим кадровым процессам:

1. Планирование трудовых ресурсов
2. Набор персонала
3. Отбор персонала
4. Адаптация персонала
5. Система стимулирования
6. Обучение персонала
7. Оценка трудовой деятельности
8. Перемещения сотрудников
9. Подготовка руководящих кадров

## **2.2 Экспертный**

К Экспертному критерию в управление персоналом относят методы, полученные на основании персонального мнения экспертов или группы экспертов. При хорошей разработке шкалы оценок и профессиональном подходе экспертов, эффективность системы управления персоналом можно будет оценить с высокой степенью достоверности.

В данной критерии мы выделяем два метода оценки эффективности системы управления персоналом.

Первый метод - это имидж, характеризующий компанию в сфере управления персоналом. Под HR-брендингом принято понимать совокупность усилий взаимодействий с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает ее привлекательным местом работы, а также

активное управление имиджем компании в глазах партнеров, потенциальных сотрудников и других ключевых стейкхолдеров. В России компания Headhunter определяет HR-бренд как торговую марку компании на рынке труда. Внедрением HR-бренда занимаются многие компании, так, проведенное в 2014 году исследование компанией HeadHunter, 54% опрошенных менеджеров по управлению персоналом (HR), HR-бренд выделяют в отдельную задачу, а значит, ему уделяют особое внимание.<sup>1</sup>

Ключевыми показателями, которые характеризуют привлекательность компании, выступают: удовлетворенность работников компанией (оплатой, условиями труда и пр.), приверженность работников организации, готовность работников рекомендовать работодателя другим (семье, знакомым, родственникам, друзьям и т.д.).

Формирование HR-бренда это сложная, кропотливая и каждодневная работа. Но она того стоит, ведь она способствует созданию эффективной системы управления и позволяет получать результаты превосходящие все ожидания. Поэтому одна из ключевых задач каждой компании это формировать и обладать своим уникальным брендом.

Метод - Оценка качества работы внутренним заказчиком

Руководители всех рангов тратят время не только на коммуникации с сотрудниками, но и на взаимодействие со службой персонала по вопросам закрытия вакансии, адаптации, оценки персонала, формирования кадрового резерва. Обычно проблема между руководителем и службой персонала происходит на самом первом этапе. В приложении А.3 представлена схема работы руководителя одного из подразделения и службы персонала по вопросу связанные с наймом нового сотрудника. Для успешного решения задачи, в данном случае это задача рекрутинга необходимо развивать эффективные способы коммуникации службы персонала с внутренним заказчиком. Для эффективной коммуникации между внутренним заказчиком и службой управления персонала нужно

---

<sup>1</sup> Нина Осовицкая, HR-брендинг, лучшие практики десятилетия

проводить оценку на всех этапах работы. А также разработка методов оценки персонала совместно, позволяет отобрать подходящих кандидатов на различные должности. Оценка качества работы внутренним заказчиком может сопровождаться оценкой удовлетворенности, также для дальнейшей продуктивной работы между внутренним заказчиком и службой управления персоналом, нужно использовать обратную связь.

## **2.3 Количественный**

Суть количественного критерия состоит в том, что качественные характеристики и отдельные функции. И работы системы в целом оцениваются на основе достигнутых результатов с помощью измерений, рационализации, систематическом учете и приводятся к конкретным показателям.

На основе этих независимых оценок (баллов) рассчитывается итоговый показатель эффективности. В количественном критерии все возможные методы мы собрали в три блока: математический аппарат, системный анализ, «большие данные».

Под математическим аппаратом мы подразумеваем набор формул, методов, с помощью которых можно оценить систему в целом. В математическом аппарате мы предлагаем собрать все математические методы: От бюджета HR, поиска и подбора персонала, мотивации и стимулирование, взаимосвязь вознаграждения с результатом деятельности, удовлетворенность сотрудников, привлекательность предложения на рынке, до обучения и развития персонала, создания кадрового резерва.

Методов оценки в данном критерии множество, поэтому метод будет выбираться в зависимости от специфики работы, масштаба предприятия, выбранного процесса оценивания.

Для наглядности в Приложение А.2 представлены показатели оценивания эффективности системы управления персоналом.

Следующий метод-метод больших данных (Bigdata). Большие Данные в области управления персоналом относятся к использованию множества источников данных, доступных для конкретной организации. Под источниками понимается использование передовых аналитических платформ; услуг на базе облачной системы; и средства визуализации для оценки и улучшения практики, включая вовлечение талантов, развитие, сохранение общей эффективности работы организации. Bigdata предполагает интеграцию и анализ внутренних метрик, внешних ориентиров, данных в социальных сетях, а также правительственных данных для принятия более взвешенного решения. С помощью этих инструментов, HR отдел, или консалтинговые компании выполняют аналитику и прогнозирование, чтобы сделать более точные решения по оценке эффективности системы управления персоналом. Одно большое преимущество использования больших данных является возможность анализировать о производительности сотрудников, о том как себя ведет сотрудник и занимается ли он продуктивно. К примеру, если в компании хотят узнать причину увольнения сотрудников или наоборот, почему они остаются. С помощью таких инструментов, как опросы сотрудников удовлетворенности, оценки рабочих групп, социальных сетей и других инструментов можно предсказать причину и таким образом, предотвратить проблемы вызванную увольнением сотрудников.

При использовании метода больших данных, HR может приобретать кандидатов аналитическим и стратегическим путем. Не говоря уже, что эти данные могут помочь работодателям избежать плохих назначений.

BigData ведущий метод будущего, который способен предотвращать большие ошибки, но путем проведения анализа большого потока информации.

Следующий метод это системный анализ: включает в себя такие методы как, метод Дэйва Ульриха, модель Джека Филлипса, метод Кирпатрика

Модель Ульриха включает пять основных групп измеряемых HR-показателей:

1. Продуктивность/производительность - выпуск продукции на единицу сырья, на одного работника, на единицу зарплаты и т. д. Могут быть использованы для измерения эффективности тренингов, ввода новых организационных структур, систем оплаты и др.

2. Скорость HR-процессов - найма, приема, обучения, рассылки важной информации и др.

3. Расходы и любые результаты при проведении специальных программ и реализация инициатив.

4. Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе - измеряются экспертным способом: навыки - с помощью любой методики оценки персонала (по компетенциям, «360 градусов», профессиональными тестами и пр.), а лояльность и моральный климат - путем анкетирования.

5. Организационные возможности - такие, как скорость циклов изменений, формирование резерва, прозрачность систем компенсаций

В модели Джека Филлипса предлагается пять критических параметров измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (HR ROI):

1. Размер инвестиций в HR рассчитывается по формулам:

Инвестиции в HR = Расходы службы персонала/Операционные расходы;

Инвестиции в службу персонала = Расходы службы персонала/Количество работников.

2. Отсутствие на рабочем месте рассчитывается по формуле:

Отсутствие = Прогоулы, отсутствие без предупреждения + Количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

3. Текучесть кадров.

Рассчитывается по-разному в российских и иностранных компаниях. По сути, данный показатель - это отношение числа работников предприятия, выбывших за определенный срок по причинам текучести (по собственному желанию, из-за прогулов, нарушения техники безопасности, самовольного ухода и по ряду других подобных причин, не вызванных производственной или общегосударственной потребностью), к среднесписочной численности за тот же период.

4.Удовлетворенность. Показатель соответствует количеству удовлетворенных работой в компании сотрудников в процентах. Измеряется методом анкетирования или опроса.

5.Единство и согласие в организации. Рассчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

Предложенные Ульрихом и Филлипсом модели могут применяться в компаниях, где хорошо поставлен и работает регулярный менеджмент. К сожалению, не все российские организации могут этим похвастаться, ведь служба персонала - это часть предприятия, которая из него же и черпает ресурсы.

## **2.4 Экономический**

Экономический критерий включает в себя методы позволяющие судить о финансовых преимуществах каких-либо проектов, о достижении бизнес-целей компании, об эффективности принятия решения, достижении целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов.

Мы выделяем 4 метода для оценки экономической составляющей управления персоналом.

Первый метод это ключевые показатели эффективности(KPI).

Метод KPI позволяет управлять эффективностью: устанавливать измеримые задачи (планирование вектора развития), затем оценивать и мотивировать их достижение. Метод может и должен использоваться как инструмент трансляции стратегии каждому сотруднику операционного уровня, обеспечения достижения бизнес-целей компании. Все это в полной мере относится к управлению персоналом, в чем и состоит ее принципиальное отличие от той системы отчетности, которая исторически формировалась и реализуется кадровыми службами предприятий. Стандартно для оценки эффективности методом KPI используются 6 показателей.

#### Показатель 1. Не превышен ли бюджет на персонал

Этот показатель демонстрирует, соблюдает ли HR-директор бюджетную дисциплину, удается ли ему правильно прогнозировать расходы на персонал (включая ФОТ) и затем придерживаться их, умеет ли он экономить средства. Данный показатель является популярным и его почти всегда используют в компаниях, где работу HR-директора и его подчиненных оценивают с помощью KPI. Рассчитывается он так:

$$Сб = Зф / Зп \times 100 (\%),$$

где Сб – показатель соблюдения бюджета;

Зф – фактические затраты на персонал;

Зп – плановые затраты на персонал (согласно бюджету).

#### Показатель 2. Какую финансовую отдачу приносят расходы на персонал

Используйте этот показатель, чтобы понять, эффективно ли используется HR-бюджет и получает ли компания ту финансовую отдачу, на которую рассчитывает, оплачивая труд своих сотрудников. Проверить это можно, например, по следующей формуле:

$$Эи = Оп / Зф,$$

где Эи – показатель эффективности инвестиций в персонал;

Оп – объем производства (в денежном выражении);

Зф– фактические затраты на персонал.

Используя эту формулу, Вы узнаете, сколько продукции производит компания на каждый рубль, потраченный на персонал. Вы можете скорректировать формулу расчета, учитывая специфику Вашей компании и той отрасли, в которой она работает. Так, для торговых компаний показатель будет звучать по-другому: объем выручки на 1 рубль расходов на персонал. А рассчитывается он аналогично. Если же в Вашей компании HR-директор имеет возможность существенно влиять на издержки производства или продаж, то для него лучше установить KPI, который будет привязан к валовой прибыли. Формула расчета будет такой:

$$\text{Эи} = (\text{Пв} - \text{Зф}) / \text{Зф},$$

где Эи – показатель эффективности инвестиций в персонал;

Пв – валовая прибыль (разница между выручкой и себестоимостью продукции/услуг);

Зф– фактические затраты на персонал.

Чем выше этот показатель, тем лучше. Значения могут серьезно различаться в зависимости от специфики деятельности.

Показатель 3. Какова производительность труда

Иначе говоря, Вы выясняете, сколько продукции приходится на одного сотрудника. Чем выше этот показатель, тем лучше. Это значит, сотрудники правильно подобраны, обучены и мотивированы. Кроме того, данный KPI будет еще стимулировать и HR-директора лучше следить за численностью персонала. Ведь создание новых рабочих мест всегда должно приводить к увеличению объема выработки, а следовательно, и повышению производительности труда. Иначе рост численности персонала экономически не обоснован, и с этим нельзя мириться. Производительность труда рассчитывается следующим образом:

$$\text{Пт} = \text{Оп} / \text{Тз},$$

где Пт– показатель производительности труда;

Оп– объем производства (в денежном либо товарном выражении);



Тз – трудозатраты (в человеко-часах либо человеко-днях).

Для простоты расчетов можно заменить трудозатраты (усилия) на среднесписочную численность персонала, если предположить, что все сотрудники отработали в компании приблизительно одинаковое количество человеко-дней в рассматриваемый период.

#### Показатель 4. Что происходит с текучестью кадров

Снижается ли этот показатель или, наоборот, сотрудники стали активно увольняться и он уже выше запланированного. Поскольку желание людей покидать компанию зависит от множества самых разных факторов, связанных с управлением персоналом, текучесть кадров, по сути, характеризует качество всей кадровой работы, то есть позволяет оценивать труд HR-директора в комплексе. Напомним формулу расчета:

$$Тк = Су / Со \times 100 (\%),$$

где Тк - показатель текучести кадров;

Су – число уволенных сотрудников;

Со - общее среднесписочное число сотрудников.

Как уже упоминалось выше, этот показатель можно корректировать, если проблемы с текучестью наблюдаются только с отдельными категориями персонала и Вы стремитесь решить этот вопрос.

#### Показатель 5. Насколько высок уровень абсентеизма

Абсентеизм – отсутствие сотрудников на своих местах в рабочее время. Причем не важно, по какой причине – по уважительной или из-за прогулов. Высокое значение этого показателя будет свидетельствовать о том, что персонал не стремится выполнять свои обязанности и постоянно ищет поводы, чтобы не появляться на рабочем месте. Скорее всего, в коллективе сложилась неблагоприятная атмосфера, возникают проблемы с другими гигиеническими факторами труда или же неэффективно работает система мотивации персонала и нужно это исправить. Чтобы рассчитать уровень абсентеизма, воспользуйтесь формулой:

$$Ап = Дор / До \times 100 (\%),$$

где Ап – показатель абсентеизма среди персонала;

Дор – количество человеко-дней отсутствия на работе;

До– общее количество человеко-дней в рассматриваемом периоде.

Показатель 6. Удовлетворены ли сотрудники работой

Узнать это можно с помощью опроса. Проводить его имеет смысл не чаще одного раза в год, поскольку мнение персонала о компании меняется небыстро. Этот КРІ может быть только годовым либо даже двух-трехлетним. Формула расчета следующая:

$$Лп = Сл / Со \times 100 (\%),$$

где Лп– показатель лояльности персонала;

Сл – количество лояльных сотрудников (по итогам опроса);

Со – общее количество опрошенных сотрудников.

Метод Моделирование предполагает оценку системы управления персоналом путем проектирования критериев в виде модели, тем самым предсказывая решение.

При моделировании системы оценки персонала главную роль создают критерии, по которым будет проектироваться модель. Критерии, которые лежат в основе системы оценки связанные с тем, кто является объектом и субъектом оценки, а также от цели использования полученных результатов оценки.

Обычно у организации стоит 5 целей преимущественно главных целей перед оценкой: административные цели - решения по оплате труда, передвижение сотрудников и т.д, оценка качества управленческой деятельности, развитие работников, совершенствование процессов управления ,качество работы сотрудников

Еще один метод это экономический эффект. Экономический эффект опирается на критерии выраженные в объективных показателях развития производства такие как: производительность труда, издержки на персонал (затраты на персонал),эффективность управленческих программ, социально-психологический климат в коллективе.

Инвестиции компании в персонал рассчитывается методом ROI - один из критериев эффективности HR-отдела. Для его оценки применимы четыре подхода:

1. Общая оценка отдачи инвестиций в персонал. Для этого используется формула:

$$\text{ROI вложений в персонал} = \text{Чистый доход} / \text{Затраты на персонал},$$

где Чистый доход представляет собой выручку за исключением операционных расходов;

Затраты на персонал - это все HR-расходы, в том числе компенсационный и социальный пакеты, инвестиции в обучение и развитие, затраты на бытовое обеспечение, проведение корпоративных мероприятий, наем и оценку персонала.

2. Оценка отдачи инвестиций в отдельные мероприятия (ROI по каждому из них).

Для этого либо рассчитывается прямой экономический эффект (например, оптимизация численности, изменения в мотивационной системе, «борьба с текучестью»), либо проводится экспертная оценка (изменения в корпоративной культуре, оптимизация структуры, обучение и т. д.).

3. Расчет вклада в бизнес-результат службы персонала вычисляется по формуле:

$$\text{ROI HR-службы} = \text{Вклад кадровой службы в бизнес-результат} / \text{Затраты на HR-функции},$$

где Затраты на HR-функции - это все расходы на содержание и развитие службы персонала (в том числе на компенсационный и социальный пакеты HR-специалистов, на их обучение), стоимость аренды и оснащения рабочих мест, затраты на подбор и наем персонала, проведение оценки, организацию обучения, командировочные расходы на выполнение HR-функций, оплата услуг HR-подрядчиков (консалтинговых компаний, рекрутинговых агентств, аутсорсеров).

В идеале данный список должен включать и компенсации менеджерам предприятия за выполнение функции по управлению персоналом, однако их размер очень сложно оценить.

4. Отдача инвестиций в каждого сотрудника компании. Подобный расчет лучше применять только к ключевым специалистам, от ухода которых многое может измениться.

- наиболее распространенными показателями, применяемыми для оценки эффективности инвестиций в персонал, являются: средний показатель удовлетворенности тренингами (исследования среди их участников);

- процент увольнений по собственному желанию от общего числа работников;

- среднегодовая стоимость бенефитов как процент отФОТ; и среднее время заполнения вакансий.

Считается, что расчет ROI помогает получить целый ряд выгод, в частности, руководителям компаний: оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников; получить понятный и надежный инструмент определения результативности мероприятий по работе с персоналом; сделать измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат компании.

Менеджерам по персоналу: оценить эффективность HR-мероприятий в денежном выражении; представить результаты своей работы руководителю компании на принятом в бизнесе языке цифр; получить инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ.

Однако метод расчета ROI имеет свои ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ, как и затраты, зачастую удастся лишь весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получается, т. к. не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку.

Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и недостатки, которые следуют в процессе работы устранить или скорректировать. Подводя итог необходимо отметить, что все критерии тесно взаимосвязаны друг с другом. Несмотря на универсальность нашего подхода к оценке эффективности системы управления персоналом, все же применение его для каждой конкретной компании нужно рассматривать индивидуально.

### **3 Практические методы применения оценки эффективности управления персоналом, на примере Российских нефтяных компаний**

Нефтегазовая отрасль в России продолжает оставаться одним из основных драйверов развития в различных отраслях промышленности и науки. Она является основой стабильной экономики, и позволяет обеспечивать финансирование социальных и инновационных проектов на уровне государства. До 2000-х годов ведущие нефтяные компании были одними из первых в России, которые пытались применять западные методы управления на российском рынке, в частности внедряли новые инструменты в управлении персоналом. В современном мире углеводороды продолжают играть определяющую роль в самых различных отраслях промышленности. Благодаря обработки полезных ископаемых, транспортные средства могут передвигаться, изготавливаются медикаменты, полимеры, современные наноматериалы и многие другие товары. Именно поэтому нефть и газ являются одними из самых востребованных ресурсов на планете.

Самыми крупными предприятиями нефтегазовой промышленности в России являются<sup>1</sup>:

- Газпром
- Роснефть
- ТНК-ВР Холдинг
- Сургутнефтегаз
- Лукойл

По данным Росстата численность занятого в экономике населения в 2015 году составила 85,6 млн.чел.. Численность работников в отраслях ТЭК составляет 3,8% от числа занятых в экономике, в том числе -0,9 % в нефтяной отрасли, 0,6%- в газовом секторе. Средняя заработная плата составляет 67 138 тыс.руб.. Не стоит также забывать, что компании ТЭК

---

<sup>1</sup> Крупнейшие компании нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс]

являются крупнейшими налогоплательщиками страны. Исходя из вышеперечисленных данных, мы можем говорить, что нефтяные и газовые гиганты действительно играют большую роль для страны. Но деятельность этих гигантов не обходится без мелких предприятий, занимающихся разведывательными, монтажными работами, сервисным обслуживанием и строительством новых вышек, прокладкой труб и ремонтом.

Так как нефтегазовая отрасль является крупным конгломератом в России, и в виду имеющихся ресурсов, пробует и внедряет новые методики, как в управлении организацией в целом, так и в департаменте управления персоналом. И в силу постоянного совершенствования нефтегазовые компании вынуждены не отставать от НТР. Можно сказать, что нефтегазовая отрасль, как приоритетная и ведущая отрасль задает тенденцию для других предприятий.

На сегодняшний момент внедрение оценки эффективности системы управления персоналом ограничивается следующими проблемами:

1. Проведение методов оценки эффективности системы управления персоналом требует большего количества времени непосредственно сотрудников службы управления персоналом.
2. Эти сотрудники должны быть высококвалифицированные.
3. Проведение самой оценки эффективности управления персоналом достаточно затратно.

В нашей практической части будут рассмотрены два метода оценки на предприятиях нефтегазовой отрасли:

- оценка результативности HR по организации
- оценка кадрового резерва

По итогам проведенной оценки мы оценим не только эффективность управления персоналом отдельных пунктов подсистемы, но и сможем сказать, насколько вышесказанные ограничения являются проблемами, и являются ли вообще.

### 3.1 Оценка кадрового резерва

В настоящее время нефтяные компании сталкиваются с дефицитом высококвалифицированных кадров. Так средний возраст сотрудников в ОАО Роснефть составляет 39,7 лет. Многие опытные и грамотные работники уже находятся в предпенсионном возрасте, молодые специалисты не имеют достаточной квалификации и опыта, или не подходят для руководящих должностей. Причиной также служит большая ответственность и повышенные требования к работе. Рекрутинг руководящего состава в нефтяных компаниях, в частности ОАО Роснефть, проблематичен, в виду специфики производства, специалистов такого уровня, возможен с помощью рекрутинга из других организаций. А хедхантинг специалистов из других предприятий требует дополнительных затрат. Наличие кадрового резерва ведет к увеличению эффективности организации; так как во-первых сокращаются затраты на сотрудников; во-вторых систематический отбор в резерв перспективных сотрудников, которых обучат нужными компетенциями для работы в соответственной должности именно в этой компании, что позволит решать многие бизнес-задачи организации.

Для того чтобы такая система работала успешно, она должна учитывать не только интересы общества, но и потребности самих работников.

Потребности бизнеса задают такие цели как: обеспечить долгосрочную кадровую защищённость компании, выявить и развивать талантливых работников, способствовать удержанию лучших работников компании, сформировать привлекательный имидж компании как работодателя. В свою очередь потребности работников задают такие цели: максимально реализовать свои способности, повышать собственный уровень профессионализма, иметь возможность карьерного роста в компании. Благодаря выполнению интересов бизнеса и потребностей работников, система кадрового резерва будет работать эффективно и будет



способствовать повышению надежности деятельности компании, наличию талантливых работников, готовых к решению инновационных задач, быстрому закрытию вакансий подготовленных работников, сокращению финансовых затрат при закрытии вакансий.

Первым шагом в организации работы системы кадрового резерва является разработка положения о подготовке кадрового резерва.

При работе с кадровым резервом должны соблюдаться следующие основные принципы:

1. Планирование целевых позиций и численности резерва
  - формирование перечня целевых позиций с учетом стратегии развития компании
  - гибкое планирование численности резервистов
2. Отбор резервистов
  - максимальный охват потенциальных кандидатов за счет наличия нескольких способов выдвижения в Кадровый резерв
  - приоритетное значение объективных показателей при отборе и оценке резервистов
3. Закрепление резервистов за целевыми позициями и планирование карьеры
  - Коллегиальное принятие ключевых решений по кадровому резерву
  - Целенаправленное планирование карьеры для лучших резервистов
4. Развитие и оценка резервистов
  - Приоритетное инвестирование в обучение и развитие резервистов
  - регулярный контроль динамики развития и результативности резервистов
5. Назначение резервистов
  - Приоритетное назначение на вакантные целевые позиции наиболее талантливых и подготовленных резервистов
  - кросс-территориальность назначений лучших из резервистов

Эффективность программы кадрового резерва оценивается с помощью

следующих показателей:

1. Доля резервистов, претендующих на целевые позиции

$$\frac{\sum \frac{Чр}{Нр}}{Кцп} * 100 \%,$$

где Чр, чел. - фактическое количество резервистов, закрепленных за  
Целевой позицией;

Нр, чел. - нормативная численность резервистов за Целевой  
позиции

Кцп, шт.- количество Целевых позиций.

В компании ОАО «ТомскНИПИнефть» работает 982 человека, из них в состав кадрового резерва входит 70 человек, а целевых позиций 95. Итого доля резервистов на целевые позиции составляет 73,6 %, что дает возможность говорить о недостаточном количестве собственного резерва замещающие целевые позиции.

2. Доля вакансий, заполняемых резервистами

$$\frac{Вцп}{Вак} * 100 \%$$

где Вцп, шт.- фактическое количество вакансий, заполненных  
резервистами

Вак, шт.- общее число вакансий, закрытых за отчетный период

Вцп= 30 вакансий, Вак= 90 вакансий за отчетный период

Доля вакансий, заполняемыми резервистами за отчетный период составляет 33% , этот процент говорит о том, что компания не может полностью закрыть вакансии резервистами.

3 Доля резервистов получивших повышение

$$\frac{Нгод}{ВСЕрез} * 100\%,$$

где Нгод, чел.- фактическое количество резервистов, назначенных на  
целевые позиции

ВС<sub>Ерез,чел.</sub>- фактическое количество резервистов, состоящих в Кадровом резерве

Н<sub>год</sub>= 30, В<sub>срез</sub>= 70 , доля резервистов, получивших повышение, составляет 42 %, это процент составляет менее 50 %, из чего можно сделать вывод, что компания должна сделать больший упор на модернизацию программу обучения.

#### 4. Уровень текучести среди резервистов

$$\frac{УВрез}{ВСЕрез} * 100\%,$$

где УВ<sub>рез,чел.</sub>-фактическое количество резервистов, уволенных или ушедших из компании

ВС<sub>Ерез,чел.</sub>- фактическое количество резервистов, состоящих в Кадровом резерве

У<sub>врез</sub>= 5 резервистов.

Уровень текучести среди резервистов составляет 7,14% .Уровень текучести предельно мал, можно говорить о хорошей системе мотивации среди сотрудников кадрового резерва.

#### 5. Доля кандидатов в резерв, участвовавших в оценочных процедурах 2-го эшелона

$$\frac{Уч2., чел}{Все2, чел}$$

где Уч<sub>2,чел.</sub>- фактическое количество сотрудников, участвовавших в оценочных процедурах 2-го эшелона

Все<sub>2,чел.</sub> - фактическое количество сотрудников, допущенных к участию в оценочных процедурах 2-го эшелона

Уч<sub>2,чел</sub>=14, Все<sub>2,чел.</sub>=30.

Доля кандидатов в резерв, участвовавших в оценочных процедурах 2-го эшелона 46%, недостаточное количество резервистов допускаются к 2-му эшелона, недостаточное количество руководителей нижнего звена в кадровом резерве.

#### 6. Доля кандидатов, зачисленных в Кадровый резерв

$$\frac{K_{\text{рзач}}}{K_{\text{Руч}}} * 100\%,$$

где  $K_{\text{рзач}}$ , чел.- фактическое количество сотрудников, зачисленных в кадровый резерв

$K_{\text{Руч}}$ , чел.- фактическое количество сотрудников, допущенных к участию в оценочных процедурах 1-го эшелона

$$K_{\text{рзач}} = 70, K_{\text{Руч}} = 40$$

Доля кандидатов допущенных в оценочных процедурах 175%, этот коэффициент говорит о большей доле претендующих на целевые позиции, но допускаются на оценку лишь 40 человек. Следует пересмотреть параметры отбора, как в кадровые резерв, так и к участию в оценочных процедурах для сотрудников 1-го эшелона.

#### 7. Уровень текучести резервистов после назначения

Данный показатель может быть корректно рассчитан только за период, предшествующий отчетному. Для мониторинга текучести после назначения в текущем периоде полезно рассчитать этот показатель за текущий период как прогнозный.

$$\frac{C_{\text{год}}}{N_{\text{год}}} * 100\%,$$

где  $C_{\text{год}}$ , чел.- фактическое количество резервистов, проработавших на Целевых позициях менее года

$N_{\text{год}}$ , чел.- фактическое количество резервистов, назначенных на Целевые позиции в течение периода, предшествующему отчетному периоду.

$$C_{\text{год}} = 5, N_{\text{год}} = 30$$

Уровень текучести после назначения 16,6. Можно говорить о несоответствие данной должности с ожиданиями сотрудника. А также данные результаты говорят о большом спросе талантов на рынке, вследствие чего компании теряют высококвалифицированных сотрудников.

#### 8. Доля учебных программ, пройденных резервистами

$$\frac{\Sigma \text{Обм}}{\text{ВСЕрез}},$$

где Обм,%- процент пройденных резервистами обучающих мероприятий от все запланированных,

ВСЕрез,чел.-фактическое количество резервистов, состоящих в Кадровом резерве

$$\text{Обм} = 58\% , \text{ВСЕрез} = 70$$

Доля учебных программ составляет 82,8 %.Нужно рассмотреть систему обучения и модернизировать.

9.Доля резервистов. Участвующих в проектной работе

$$\frac{\text{Пр}}{\text{ВСЕрез}} * 100 \%, \text{где}$$

Пр,чел.-фактическое количество резервистов, принявших участие в проектной работе

ВСЕрез,чел.-фактическое количество резервистов, состоящих в Кадров резерве

$$\text{Прчел} = 50 \text{ чел}, \text{ВСЕрез,чел.} = 70$$

Доля резервистов составляет 71,4 %

Кадровый резерв в ОАО «ТомскНИПИнефть» имеет хорошую систему мотивации, развития сотрудников для тех, кто находится в данной программе. Но не хватает численности для перекрытия внутренних вакансий на 100%,для этого нужно пересмотреть политику отбора молодых специалистов, а также модернизировать систему обучения для всех эшелонов кадрового резерва.

### **3.2 Метод Кирпатрика**

Следующий рассмотренный критерий эффективности системы управления персоналом будет количественный, с помощью метода Кирпатрика на примере оценки обучение и развитие персонала. Данный метод оценивается в 4 уровня(см. рисунок[3.1]).

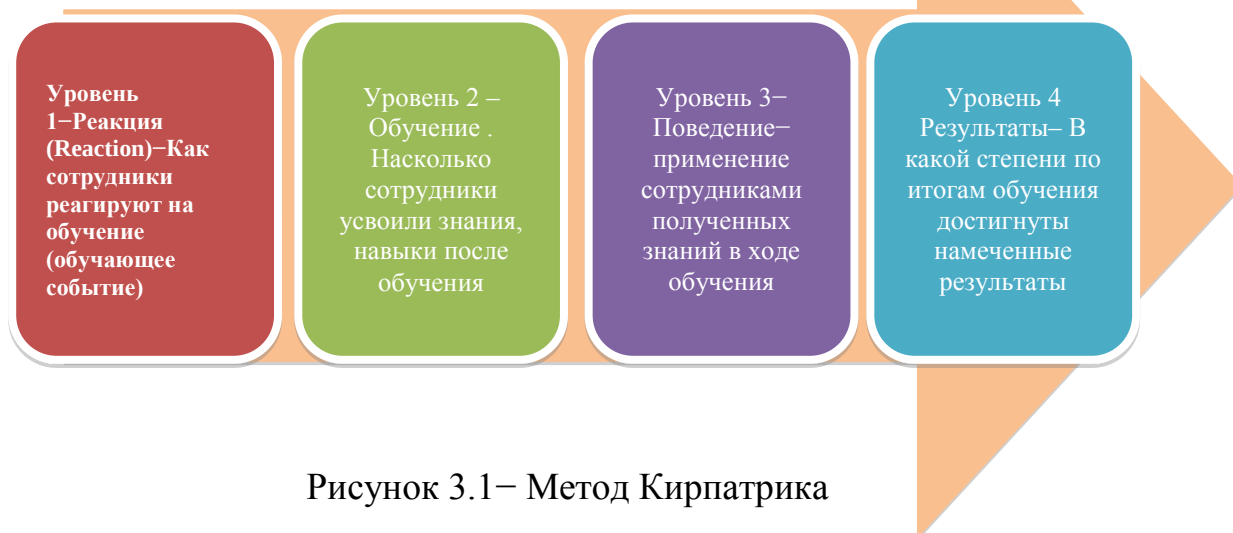


Рисунок 3.1– Метод Кирпатрика

В ОАО «ТомскНИПИнефть» была поставлена цель провести обучение 700 человек к декабрю 2013 года. Таким образом, за год обучение прошли 90 % сотрудников Института.

После проведения обучения, сотруднику предлагается пройти оценку. На 1 уровне выявляется реакция сотрудника на обучение. Обычно данная оценка проходит в виде анкетирования сотрудником см. Приложение (А.3)

Затем сотрудник и его непосредственный руководитель проходят оценку обучения, в ходе оценки выявляется, был ли руководитель удовлетворен проведенным обучением сотрудника. И каковы изменения навыков и знаний, после обучения, по мнению сотрудника.

По результатам обучения было выявлено, что оценка руководителя чуть ниже, чем у сотрудника. Итоговая оценка по результатам обучения у сотрудников составляет 33 балла из максимальных 39 баллов, что соответствует 41%. Итоговая оценка руководителей составляет 28 баллов = 34,2%. Разница между оценкой руководителей сотрудников отличается, но не в значительной мере. Баллы разнятся в таких критериях как: степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения, здесь можно говорить о недостаточном понимании целей, стоящих перед сотрудником перед обучением, а также в критерии удовлетворенность от повышения уровня технических навыков, знаний и компетенций, после

прохождения обучения. Но по пройденной оценке, несмотря на разницу баллов можно говорить об изменении и улучшении знаний и навыков сотрудников. (см. рисунок [3.2])



Рисунок 3.2– Оценка обучения

На третьем уровне мы смотрим изменения сотрудника в работе после обучения. Рассматривается, какова реакция обучаемого, насколько полезным был материал обучения, насколько хорошо работает система мотивации. Если в ходе оценивание наблюдается отсутствие изменения в поведении сотрудника, нельзя говорить о неэффективности обучения, это всего лишь значит о несоблюдении необходимых условий после обучения. Поведение можно оценить как с помощью анкетирования сотрудников, так и можно взять за основу показатели КРІ, уровень компетенции, оцененный руководителем и коллегами по 10-бальной шкале. Если в компании хотят создать условия для вертикального и горизонтального роста сотрудников, как один из вариантов создается модель компетенций. В такую модель входят три группы компетенции:

- управленческие
- корпоративные
- технические

Сотрудники регулярно проходят ассессмент-центр. По результатам ассессмент-центра разрабатываются карты для развития сотрудников. Карта для развития создается до вхождения в программу кадрового резерва. На этом этапе также проходит оценка компетенций сотрудника. Так и после обучения происходит оценка. По результатам первой оценки и второй обозначается прогресс сотрудника и дальнейшие инструменты по его развитию.

Последний этап метода Кирпатрика- это результаты. Обучение прошли 700 человек, из них 20 % это молодые специалисты; руководители, специалисты и служащие составили 46% и линейные руководители 20%(см. рис[3.3])



Рисунок 3.3– Состав участников программ обучения

Сводный анализ исполнения и эффективности можно провести исходя из расчетов коэффициента удовлетворенности обучением, % нереализованных, программ обучения, коэффициента эффективности использования денежных средств. Данные коэффициенты можно занести в сводную таблицу ( см.таблица 3.1.)



Таблица 3.1 - Сводный анализ исполнения и эффективности программы обучения

| Описание показателя                                                                                | Определение показателя                                                                                                                                                                        | План      | Факт      | Примечание                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------|
| Выполнение программы обучения общества в рамках БП в рублях порог 10%                              |                                                                                                                                                                                               | Тыс. Руб. | Тыс. Руб. |                                           |
| Выполнение программы обучения общества в рамках БП в людях порог 10% не достижение, 20% превышение |                                                                                                                                                                                               | чел       | чел       |                                           |
| Коэффициент удовлетворенности обучением                                                            | Средний балл удовлетворенности сотрудников и руководителей пройденным обучением порог 78%                                                                                                     | 100%      | XX%       | Среднее значение по ежеквартальной оценке |
| % нереализованных программ обучения                                                                | Количества программ обучения нереализованных в течение года в разбивке по подразделениям и по причинам порог 10% от общего числа запланированных программ                                     | 5%        | XX%       | Ежегодно                                  |
| % внеплановых программ обучения                                                                    | Количество внеплановых программ обучения реализованных в течение года в разбивке по подразделениям и по причинам возникновения потребности порог 10% от общего числа запланированных программ | 10%       | XX%       | Ежегодно                                  |
| Коэффициент эффективности использования денежных средств                                           | Процент затрат на неэффективное обучение от общей суммы затрат на обучение сотрудников Общества порог 10% от общей суммы направленной на программы развития персонала                         | 0%        | XX%       | Ежегодно                                  |
| Коэффициент эффективности использования денежных средств                                           | Размер затрат на неэффективное обучение от общей суммы затрат на обучение сотрудников Общества суммой                                                                                         | Тыс. руб. | Тыс. руб. | План 0 тыс. рублей                        |

Также расчет показателя эффективности можно также провести через формулу:

$$\text{Эффективность} = 0,21P + 0,26O + 0,28П + 0,25Э,$$

где Р- количественная оценка по реакции

О- количественная оценка по обучению

П- количественная оценка по поведению

Э- количественная оценка по результатам

Значение показателя эффективности интерпретируется следующим образом:

–Эффективность < 50% - бюджет на образование персонала потрачен впустую

–50% < Эффективность < 80% - расходы можно оправдать, скорректировав методы и формы организации и ведения учебного процесса

–80% < Эффективность < 100% - полная отдача от инвестиций в обучение

–Эффективность > 100% - максимально эффективная программы обучения персонала для данного предприятия

Метод Дональда Кирпатрика показывает нам, как планировать обучение, данные результаты могут служить хорошей аргументацией руководителям о необходимости обучения, а самое главное можно навсегда исключить ненужное обучение сотрудников. Но проведение оценки методом Кирпатрика стоит большого затрачивания времени, и прежде чем внедрить данный метод нужно задуматься о рентабельности .

## **Заключение**

Управление персоналом - относительно молодая специальность для России, но в последнее время, развивается стремительно быстро, поскольку именно менеджеры по управлению персоналом знают, как привести способности людей в соответствие с требованиями бизнеса. За помощью к менеджеру по управлению персоналом могут обратиться от руководителя до генерального директора, так как управляющий кадрами знает, кто должен занять вакантное место, и какие компетенции требуется развить, чтобы кандидат занял эту должность. В настоящее время, как показывают мировые опросы, HR-функцию все чаще рассматривают как стратегическую, но лишь половина проводит оценку результативности HR-функций.

Одной из важнейших проблем системы управления персоналом является построение четко сложенных критериев оценки эффективности системы управления персоналом. При всем многообразии методов нет универсального подхода к оценке эффективности системы.

Таким образом, система управления персоналом нуждается в совершенствовании методов оценки эффективности, особенно если это предприятия с большим количеством сотрудников.

В настоящей дипломной работе были исследованы современные методы оценки эффективности системы управления персоналом. И были представлены универсальные критерии методов оценки эффективности управления персоналом. Данные критерии включают в себя: количественные, экспертные, экономические, когнитивные критерии.

В практической части работы был осуществлен возможный пример внедрения методов оценки эффективности управления персоналом на современных предприятиях, в частности на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Подводя итог, представленный анализ методов оценки эффективности управления персоналом, представленное исследование по их

совершенствованию, практическое применение двух критериев оценки позволяет узнать, в каком соотношении управление персоналом находится с другими этапами управленческого цикла.

В целом говоря об оценке эффективности системы управления персоналом, нельзя упускать тот факт, что служба управления персоналом требует также систематическое оценивание. Для этого нужно проводить качественный отбор и специалистов в службу управления персоналом. Развитие и эффективное управление также зависит и от самого руководителя организации. Степень осознанности руководителя, необходимости проведения оценки будет служить хорошей основой для проведения оценки эффективности системы управления персоналом.

### **Список публикаций студента**

1. А.Н. Шадская Проблемы трудовых ресурсов в период экономического кризиса// Economics №3 (12), 2016
2. Автоматизированная система для оценки управленческих и корпоративных компетенций сотрудников// А.Н.Шадская [и др.]// III Международная научная конференция «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»: тез. Докл. науч-практ. конф.,Томск,23-26 мая 2016-М: Atlantis press,2016
3. Повышение эффективности системы управления персоналом через внедрение инструментов оценки управленческих компетенций./А.Н.Шадская //70-я Международная научная конференция «Нефть и газ-2016»:тез. докл. науч-практ. конф., Москва,18-20 апр. 2016-М:Издательский центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина,2016,175 с.

### Список использованных источников

1. Henri Fayol. Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. - М.: Инфра-М, 1923.
2. Lester C. Thurow. The Future of Capitalism. How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World. Penguinbooks, 1997
3. Беккер Г.С. Экономический анализ и человеческое поведение.- М: THESIS, 1993
4. В.М. Маслова Управление персоналом-Москва Юрайт-2013, 490 с.
5. Долан Э. Макроэкономика./ Э.Долан, Д.Линдсей.— СПб.: Наука, 1994
6. Журавлев А. Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства. Науч. ред. О. Н. Пашкевич. - Минск: Наука и техника, 1981, с. 87
7. Журнал Директор по персоналу, оценка HR-службы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.adecco.ru/SiteCollectionDocuments/Adecco.html>, свободный – Загл. с экрана
8. Журнал Директор по персоналу, оценка HR-службы [Электронный ресурс]. -URL: <http://www.adecco.ru/SiteCollectionDocuments.html>, свободный – Загл. с экрана
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом-М: Инфра-М, 2013-447с.
10. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом-М: Инфра-М, 2014-427 с.
11. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури Основы менеджмента "ИД «Вильямс»", — 2008
12. Макс Вебер Бюрократическая теория менеджмента [электронный ресурс]. URL: <http://www.vectorstudy.com/managementschools/bureaucratic-management>, свободный – Загл. с экрана

- 13.Маркс Карл, Энгельс Фридрих, Из ранних произведений, М.: Государственное издательство политической литературы, 1956. — 699 с.
- 14.Отчет СЕВ SHL посвящен управленческим подходам и технологическим решениям в сфере оценки персонала [Электронный ресурс].- URL:<https://www.shl.ru/issledovanie-shl/new-ceb-shl-upr.html>
- 15.Оценка персонала, сущность и этапы персонала [Электронный ресурс].- URL :<http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>, свободный – Загл. с экрана
- 16.Распоряжение правительства России от 17 ноября 2008 года № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс]. - URL: <http://минобрнауки.рф>, свободный – Загл. с экрана
- 17.Рудавина Е.,Екомасов В., Большая книга директора по персоналу. – издательство :Питер,2011,368с.
- 18.Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Эксмо, 2007,960 с
- 19.ТимХиндл, «Guide to Management Ideas and Gurus»,The Economist Newspaper LTD,2008,322 с.
- 20.Фитц-енц Я.,Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент-М:Издательство ГИППО,2009,359с.
- 21.Фредерик Тейлор Принципы научного управления [Электронный ресурс].- URL:<http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm>, свободный – Загл. с экрана
- 22.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997, с. 296.
- 23.ЭлвинТоффлер, Хейди Тоффлер. Революционное богатство. – М.:Эксмо,2011,576с.
- 24.Эд Майклз,Хелен Хэндфилд-Джонс,Элизабет Экселрод, Война за таланты.-Издательство: «Манн,Иванов,Фербер»,2012

## Приложение А.1

### Количественные коэффициенты оценки персонала

|                                                                                                |                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Затраты на обучение                                                                            | Процент от затрат на персонал.                                          |
| Затраты на проведение корпоративных мероприятий                                                | Процент затрат на персонал.                                             |
| Затраты на внешних провайдеров                                                                 | Процент затрат на персонал.                                             |
| Поиск и подбор персонала                                                                       |                                                                         |
| Движение персонала                                                                             | Процент общего количества увольнений и перемещений от общей численности |
| Текучесть кадров                                                                               | Процент уволенных по собственному желанию от общей численности          |
| Текучесть среди сотрудников в течение первого года работы                                      | Процент от общего количества уволенных                                  |
| Проценту уволенных по инициативе работодателя                                                  |                                                                         |
| Процент уволенных, по независящим от воли сторон причинам                                      |                                                                         |
| Процент вакансий, заполненных внешними кандидатами                                             |                                                                         |
| Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место.                                         |                                                                         |
| Количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором, шт. |                                                                         |
| Среднее время заполнения вакансии, дней.                                                       |                                                                         |
| Средние затраты на заполнение одной вакансии, руб.                                             |                                                                         |
| Мотивация и стимулирование //Количественные показатели оценки:                                 |                                                                         |
| Продажи на сотрудника                                                                          |                                                                         |



## Приложение А.2

### Экономические коэффициенты оценки персонала

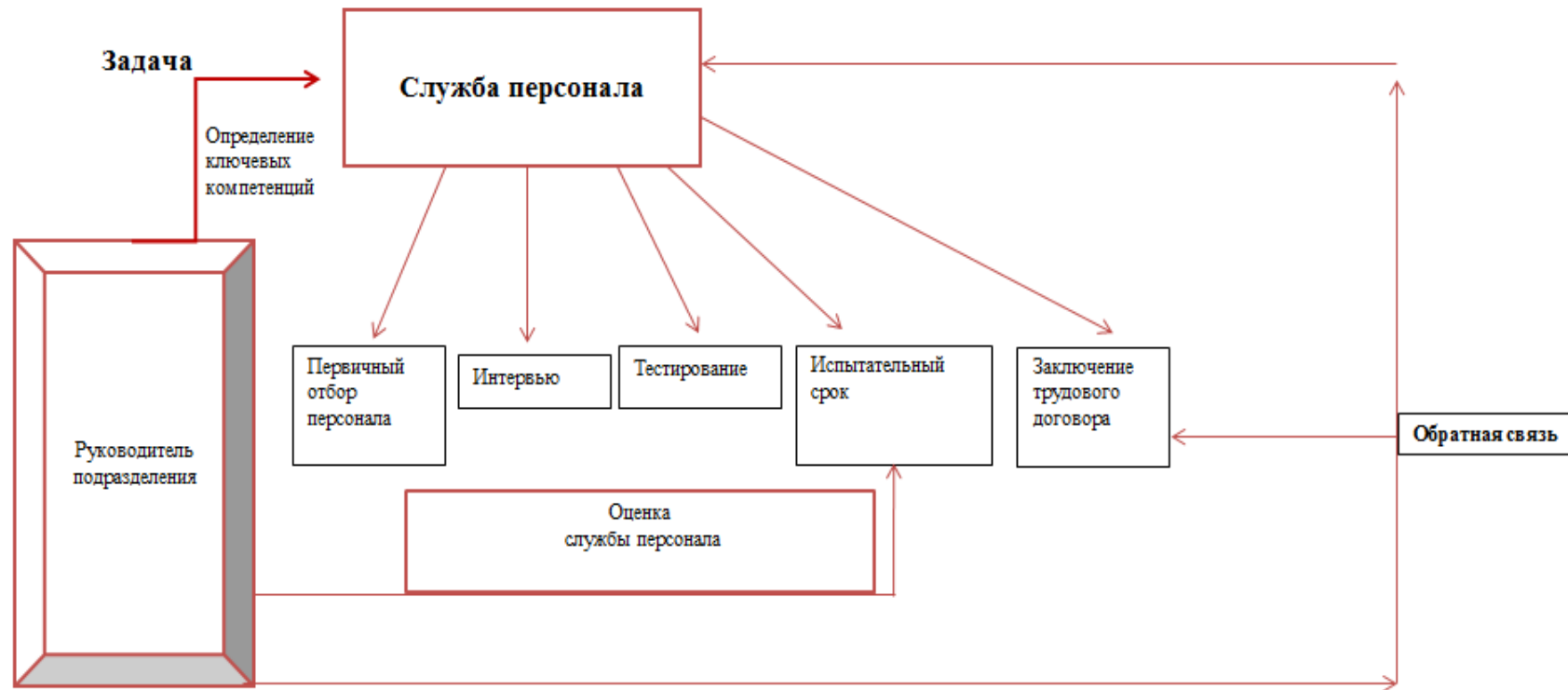
| <b>Эффективность организации</b>                                        | <b>Структура отдела человеческих ресурсов</b>                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фактор прибыли                                                          | Процент расходов HR                                                                                 |
| Фактор издержек                                                         | Процент сотрудников, работающих полный день                                                         |
| Фактор доходов                                                          | Инвестиционный фактор сотрудников                                                                   |
| Оптимизация человеческого капитала                                      | HR, работающие полный день                                                                          |
| Доход на инвестиции в человеческий капитал                              | Инвестиционный фактор сотрудников HR, работающих полный день                                        |
| Человеческий экономики оптимизированный аутсорсинг                      | Инвестиционный фактор сотрудников HR, работающих полный день                                        |
| Процент расходов                                                        | Процент внешних подрядчиков в HR                                                                    |
| Коэффициент руководства                                                 | Процент консультантов в HR                                                                          |
| Фактор инвестирования со стороны руководства                            | Процент расходов на компенсации в HR                                                                |
| Средний срок пребывания в должности                                     | Фактор затрат на рабочую силу в HR                                                                  |
| Для штатных работников- в процентах                                     | Уровень ухода сотрудника HR                                                                         |
| Процент сотрудников по категориям:                                      | Иерархия структуры HR                                                                               |
| Работающих                                                              | Администрация                                                                                       |
| Уволенных                                                               | Сотрудники отдела льгот                                                                             |
| Всего                                                                   | Сотрудники отдела компенсаций                                                                       |
| Руководство                                                             | Сотрудники отдела по работе с персоналом                                                            |
| HRIS(информационные системы)                                            | Доля издержек от прибыли                                                                            |
| <b>Компенсации</b>                                                      | Доля компенсаций от прибыли                                                                         |
| Доля компенсаций от дохода                                              | Фактор прибыли                                                                                      |
| Общая доля компенсаций от дохода                                        | Фактор здравоохранения                                                                              |
| Процент компенсационных издержек                                        | Фактор компенсации работников                                                                       |
| Общий процент компенсационных издержек                                  | Стоимость льгот по категориям(законодательно оговоренные выплаты, пенсионные и накопительные планы) |
| Общий процент затрат на рабочую силу                                    | <b>Увольнения</b>                                                                                   |
| Доля затрат на персонал от дохода                                       | Уровень увольнений по собственному желанию                                                          |
| Размер затрат на персонал                                               | Уровень увольнений по инициативе организации                                                        |
| Процент- общий размер компенсаций                                       | <b>Укомплектование кадрами</b>                                                                      |
| Процент –по категориям(администраторы, менеджеры и т.д.)                | Показатель пополнения рабочей силы                                                                  |
| Всего издержек на персонал- по категориям(штатные сотрудники, персонал) | Показатель прироста                                                                                 |

## Продолжение Приложения А.2

|                                                                                                  |                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Итоговый фактор издержек на рабочую силу                                                         | Показатель замещения                                               |
| Издержек на персонал                                                                             | Показатель продвижения по службе                                   |
| Время заполнения вакансии                                                                        | Расходы на найм одного сотрудника                                  |
| Время приступления к работе                                                                      | Время заполнения вакансии                                          |
| Уровень принятия предложений                                                                     | Время приступления к работе                                        |
| Процент бонусов при найме                                                                        | Уровень принятия предложений                                       |
| Фактор бонусов при найме                                                                         | Процент бонусов при найме                                          |
| <b>Льготы</b>                                                                                    | Фактор бонусов при найме менеджера                                 |
| <b>Обучение и развитие</b>                                                                       | Фактор обучения персонала                                          |
| Процент обученных сотрудников                                                                    | Обучение сотрудников, занятых полный день                          |
| Фактор издержек на обучение                                                                      | Стоимость обучения в час- за исключением оплаты обучаемому и льгот |
| Процент затрат на обучение-всего                                                                 | Стоимость обучения в час-включая оплату обучаемому и льгот         |
| Процент затрат на обучение – внешний                                                             | Процент учебных часов-внутренний персонал                          |
| Процент затрат на обучение- внутренний                                                           | Процент учебных часов-внешний персонал                             |
| Процент затрат на обучение HR                                                                    |                                                                    |
| Процент компенсации за обучение- за исключением оплаты обучаемому и льгот                        |                                                                    |
| Процент компенсации за обучение-включая оплату обучаемому и льготы                               |                                                                    |
| Размер инвестиций в обучение сотрудников, занятых полный день-включая оплату обучаемому и льготы |                                                                    |
| Показатель обучения персонала                                                                    |                                                                    |

## Приложение А.3

### Схема коммуникации руководителя и службы персонала



## Приложение А.4

### Оценка реакции сотрудников на обучение

|                                                                                                              |                    |            |                      |             |                       |        |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|----------------------|-------------|-----------------------|--------|-------------|
| ОАО «ТомскНИПИнефть»                                                                                         |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Форма Заявка на обучение версия 2.0.                                                                         |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| ОЦЕНКА ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОБУЧЕНИЯ                                                             |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| ВЫПОЛНЯЕТСЯ СОТРУДНИКОМ НЕ ПОЗДНЕЕ 3 РАБОЧИХ ДНЕЙ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ОБУЧЕНИЯ                                   |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Структурное подразделение (отдел, лаборатория):                                                              |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Сроки проведения обучения:                                                                                   |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Участник обучения (Ф.И.О.): (Должность)                                                                      |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Тема обучения (семинара):                                                                                    |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Место проведения обучения (город, учебное заведение):                                                        |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Стоимость обучения                                                                                           |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Командировочные расходы                                                                                      |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Оцените результативность обучения используя 5-ти бальную шкалу                                               |                    |            |                      |             |                       |        |             |
|                                                                                                              |                    |            |                      |             |                       |        |             |
|                                                                                                              |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| КРИТЕРИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ                                                                                          | Критерий 1         | Критерий 2 | Критерий 3           | Критерий 4  | Критерий 5            | Итого  | Комментарии |
|                                                                                                              | Полностью согласен | Согласен   | Затрудняюсь ответить | Не согласен | Абсолютно не согласен | Оценка |             |
| Соответствие содержания курса ожиданиям                                                                      |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Темы курса были для вас интересны                                                                            |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Содержание курса соответствовало программе                                                                   |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Содержание курса было актуально                                                                              |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Материалы изложенные в процессе обучения были понятны и доступны                                             |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Практическая ценность материала, применимость для работы                                                     |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Конкретные предложения по повышению результативности Вашей деятельности, деятельности отдела после обучения. |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Насколько обучение способствовало развитию навыков? Каких именно?                                            |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Приобретенные знания и навыки помогут делать работу эффективнее                                              |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Удовлетворенность раздаточными материалами                                                                   |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| ОБЩЕЕ ЧИСЛО БАЛЛОВ                                                                                           |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| ОБЩАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ %                                                                                     |                    |            |                      |             |                       |        |             |
| Что бы Вы предложили изменить в курсе?                                                                       |                    |            |                      |             |                       |        |             |

## Приложение А.5

### Оценка удовлетворенности обучением

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------------|--|
| ОАО «ТомскНИПИнефть»                                                                                |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Форма оценки удовлетворенности обучением руководителей версия 2.0                                   |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| <b>ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ</b>                                               |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| ВЫПОЛНЯЕТСЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ В РАМКАХ ПЛАНОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРОВОДИМЫХ ОУП                              |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| НЕ ПОЗДНЕЕ 2 МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ ДО 72 ЧАСОВ                        |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| НЕ ПОЗДНЕЕ 4 МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОГРАММАМ ПЕРЕПОДГОТОВКИ ИЛИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Структурное подразделение (отдел, лаборатория):                                                     |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Сроки проведения обучения:                                                                          |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Участник обучения (Ф.И.О.): (Должность)                                                             |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| ОЦЕНКУ ПРОВЕЛ (Ф.И.О.): (Должность)                                                                 |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Тема обучения (семинара):                                                                           |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Место проведения обучения (город, учебное заведение):                                               |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Стоимость обучения                                                                                  |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Оцените результативность обучения используя 5-ти бальную шкалу<br>Дополнительно прокомментируйте    |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| ЛИЧНАЯ ОЦЕНКА<br>СОТРУДНИКОМ ДАННОГО<br>КУРСА:<br><b>000%</b>                                       |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| РЕКОМЕНДУЕМЫЕ<br>МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ,<br>ИСТОЧНИКИ<br>ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ<br>ОЦЕНКИ                          |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| № п/п                                                                                               | КРИТЕРИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ                                                                                                                                               | ОЦЕНКА      | КОММЕНТАРИИ | ОЦЕНКА руководителя |  |
| 1                                                                                                   | Насколько применимы на практике знания, полученных в процессе обучения по данной теме для реальной работы подразделения?                                          | 4           |             | 3                   |  |
| 2                                                                                                   | Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения                                                                                              | 4           |             | 3                   |  |
| 3                                                                                                   | Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению своей деятельности/отдела                                                        | 5           |             | 4                   |  |
| 4                                                                                                   | Удовлетворенность от повышения уровня технических навыков, знаний и компетенций, после прохождения обучения                                                       | 5           |             | 4                   |  |
| 5                                                                                                   | Способствовало ли обучение развитию у работника корпоративных и (или) управленческих компетенций ТНПИ. Укажите в комментариях конкретные позиции                  | 4           |             | 4                   |  |
| 6                                                                                                   | Оцените результативность обучения для выполнения оперативных задач подразделения                                                                                  | 4           |             | 4                   |  |
| 7                                                                                                   | Насколько сотрудник транслировал полученные во время обучения знания другим работникам ОАО «ТомскНИПИнефть» (подразделения, смежники, департамент в целом и т.п.) | 3           |             | 3                   |  |
| 8                                                                                                   | С учетом всех материалов предоставленных на обучение, анализе предложений сотрудника и изменении его рабочего поведения, -                                        | 4           |             | 3                   |  |
| <input checked="" type="checkbox"/>                                                                 | <b>ИТОГОВОЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ</b>                                                                                                                                 | 33          |             | 28                  |  |
|                                                                                                     | <b>ПРОЦЕНТ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ %</b>                                                                                                                                | 41.42857143 |             | 34.28571429         |  |
| Какие еще знания, умения, навыки - необходимы сотруднику для                                        |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Какие еще знания, умения, навыки - необходимы сотруднику для                                        |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| В каком конкретно обучении нуждается по Вашему мнению сотрудник в                                   |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Есть ли у Вас предложения по улучшению работы ОУП в области                                         |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |
| Дата _____ Подпись _____                                                                            |                                                                                                                                                                   |             |             |                     |  |