

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**А. Л. Маркевич**

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ РЫБОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для  
магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

УДК 331.108

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО "КГТУ"

А. Е. Тарутина

**Маркевич, А. Л.**

Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия: учеб-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 50 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия" направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Список лит. – 14 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 31.08.2022 г., протокол № 08

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 14.09.2022 г., протокол № 09

УДК 331.108

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный  
технический университет", 2023 г.  
© Маркевич А. Л., 2023 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	7
Тема 1. Рыбопромышленный комплекс и его структурные элементы .....	7
Тема 2. Подходы к оценке эффективности управления персоналом рыбопромышленного предприятия .....	17
Тема 3. Сущность оценки результатов деятельности службы управления персоналом рыбопромышленного предприятия .....	26
Тема 4. Методы и критерии оценки эффективности работы кадровой службы рыбопромышленного предприятия .....	32
2 Методические указания для подготовки к практическим работам .....	40
Тема 1. Рыбопромышленный комплекс и его структурные элементы .....	40
Тема 2. Подходы к оценке эффективности управления персоналом рыбопромышленного предприятия .....	40
Тема 3. Сущность оценки результатов деятельности службы управления персоналом рыбопромышленного предприятия .....	41
Тема 4. Методы и критерии оценки эффективности работы кадровой службы рыбопромышленного предприятия .....	41
3 Методические указания по выполнению контрольной работы .....	42
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации .....	43
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	46
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ .....	48

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия" является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания в области всестороннего анализа всех элементов управления персоналом компании, способов взаимодействия всех участников данного процесса, порядка постановки задач, порядка выполнения работ и отчетности, а также оценка легитимности тех критериев, по которым принимается то или иное решение об эффективности системы управления персоналом.

Целью освоения дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков направленных на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности предприятий в целом.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- сущность оценки результатов деятельности персонала предприятия;
- сущность оценки эффективности функционирования подразделений по управлению персоналом предприятия;
- методики определения социально-экономической эффективности функционирования управляющей подсистемы (кадровой службы) в системе управления персоналом предприятия;

**уметь:**

- оценивать эффективность функционирования персонала организации и подразделений по управлению персоналом предприятия;
- оценивать социальную и экономическую эффективность принимаемых решений в управлении персоналом рыбопромышленного предприятия;

**владеть:**

– методиками оценки экономической и социальной эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом рыбопромышленного предприятия.

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.01.04 "Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия" относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы магистратуры по направлению 38.04.03 Управление персоналом, профиль "Стратегическое управление персоналом организации".

Дисциплина опирается на общекультурные компетенции, общие управленческие знания, умения и навыки обучающихся, полученные на предыдущем уровне образования, при освоении программы бакалавриата или специалитета, а также в результате освоения таких дисциплин, как Б1.В.ДВ.01.01.01 "Организация и нормирование труда в РХК", Б1.В.ДВ.01.01.03 "Управление человеческими ресурсами в РХК".

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.01.04 "Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия" является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности при изучении таких дисциплин, как Б1.В.07 "Технологии кадрового аудита и деловой оценки".

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (зет), т. е. 72 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции – 14 час., практические занятия – 30 час.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. По заочной форме обучения – зачет и контрольная работа. К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;

– защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

Оценка на зачете по дисциплине ("зачтено" или "не зачтено") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе). При оценке знаний на экзамене учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения вопроса;
- умение связать теорию с практикой.

"Зачтено" - ставится, если полно и всесторонне освещаются теоретические вопросы, делается самостоятельный анализ материала, дается аргументированная критика, делаются самостоятельные выводы.

"Не зачтено" - ставится в случае, если вопросы раскрыты не в полной мере, недостаточно освещены теоретические вопросы или не освещены совсем, не проделан самостоятельный анализ материала, не сделаны самостоятельные выводы.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Рыбопромышленный комплекс и его структурные элементы**

**Форма занятия** – лекция.

### **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Понятие о рыбном хозяйстве и рыбопромышленном комплексе.**

**Вопрос 2. История рыбного хозяйства.**

### **Методические указания по изучению темы 1**

Понятие о рыбном хозяйстве и рыбопромышленном комплексе. История рыбного хозяйства. Основные этапы развития рыбного хозяйства. Значение продукции рыбного хозяйства. Место рыбного хозяйства в экономике России.

Особенности отрасли рыбоводства.

**Вопрос 1. Понятие о рыбном хозяйстве и рыбопромышленном комплексе**

Рыбное хозяйство России представляет собой совокупность отраслей и подотраслей, в которых на основе подготовки кадров, охраны водных биологических ресурсов, искусственного их воспроизводства, добычи и использования, обеспечивается продовольственная безопасность в части рыбной продукции, сырьё для промышленности ряда отраслей, а также товаров различного назначения с целью их реализации и потребления на внутреннем и внешнем рынке.

В широком смысле национальное рыбное хозяйство включает в себя:

- рыбную промышленность;
- рыбоводство (в целях воспроизводства, а также создания товарной продукции);
- охрану водных биологических ресурсов бассейнов и вод российской юрисдикции;

- международные отношения, связанные ведением рыбохозяйственной деятельности российских предприятий и организаций, совместные научно-исследовательские мероприятия и борьба с незаконным промыслом;
- отраслевую инфраструктуру;
- научно-исследовательские организации отрасли и систему подготовки кадров;
- внутренний рынок рыбопродукции, в т. ч. рыбные аукционы и биржи, и т. д.

Комплекс (от лат. *complexus* – связь, сочетание), представляя собой совокупность, сочетание предметов, действий, явлений или свойств, составляющих единое целое, является и рассматривается в качестве структурного построения рыбного хозяйства.

Понятие "рыбное хозяйство" более полное, т. к. оно включает в себя в т. ч. рыбохозяйственный комплекс.

Таким образом, считается обоснованным использовать понятие – рыбное хозяйство, как объект управления и регулирования всеми процессами, связанными с получением рыбной продукцией на всех её этапах, достижением продовольственной безопасности страны в части рыбной продукции и внешнеторговой деятельностью.

Под рыбной промышленностью понимается отрасль пищевой промышленности, занимающаяся добычей и переработкой рыбы, морского зверя, китов, морских беспозвоночных и водорослей в разнообразные виды пищевой, медицинской, кормовой и технической продукции.

Расцвет рыбной промышленности пришёлся на СССР. Большинство предприятий рыбной промышленности были государственными. Само государство активно участвовало в развитии рыбной отрасли.

Предпринимательская деятельность в сфере рыбной промышленности разделена на виды экономической деятельности: рыболовство и производство пищевых продуктов (эта группировка включает в себя обработку продуктов рыболовства для приготовления продуктов питания для людей и корма для



животных, а также производство различных промежуточных продуктов, которые не являются пищевыми продуктами). Отличительной особенностью рыбной промышленности является вклад сельхозпроизводителей в добывающую отрасль. Среди них:

– рыбодобывающие колхозы (артели) в части добычи рыбы (рыболовство);

– рыбоводческие предприятия, посредством изъятия товарной рыбы, которая в свою очередь учитывается в совокупном годовом улове по виду экономической деятельности – рыболовство.

Товарная рыба, в частности рыба, относящаяся к "деликатесной", является сырьем, в том числе для обрабатывающей промышленности, т. е. является промышленным товаром, предназначенным для производства товаров потребительского спроса.

Согласно российской нормативно-правовой базе:

Под рыболовством понимается деятельность по добыче (вылову) водных биоресурсов и в предусмотренных настоящим Федеральным законом случаях по приемке, обработке, перегрузке, транспортировке, хранению и выгрузке уловов водных биоресурсов, производству рыбной и иной продукции из водных биоресурсов.

Под промышленным рыболовством понимается – предпринимательская деятельность по поиску и добыче (вылову) водных биоресурсов, по приемке, обработке, перегрузке, транспортировке, хранению и выгрузке уловов водных биоресурсов, производству на судах рыбопромыслового флота рыбной и иной продукции из этих водных биоресурсов.

Под прибрежным рыболовством понимается предпринимательская деятельность по поиску и добыче (вылову) водных биоресурсов, приемке, обработке, транспортировке, хранению и выгрузке уловов водных биоресурсов в определенные органами государственной власти прибрежных субъектов Российской Федерации места доставки на территориях этих субъектов, в том числе в морские порты Российской Федерации, а в предусмотренных

Федеральным законом случаях перегрузка уловов водных биоресурсов и производство на судах рыбопромыслового флота рыбной и иной продукции из водных биоресурсов.

Согласно отраслевой науке:

Перерабатывающими, рыбообработывающими в рыбной промышленности называют предприятия, на которые доставляют свежую или предварительно законсервированную рыбу для приготовления из неё соответствующих продуктов или полуфабрикатов.

Плавучие (судовые) рыбообработывающие предприятия возникли в результате организации добычи рыбы в океане. Оказалось нецелесообразным и в большинстве случаев даже невозможным перевозить свежую рыбу с мест лова за несколько сотен, а иногда и тысяч километров на береговые предприятия. Появилось решение – построить большие суда, на которых можно было бы рыбу солить, морозить и делать из неё консервы, а отходы и малоценную рыбу перерабатывать на муку и жир.

Наиболее многочисленную и самостоятельную группу береговых хозяйственных субъектов отрасли образуют предприятия, занимающиеся переработкой рыбы и морепродуктов. Береговая переработка обеспечивает перераспределение добытого сырья по регионам, так как привязана не только к рыбодобывающим районам, но и к крупным городам с достаточно высокой численностью населения, являющимся основным потребителем выпускаемой продукции. Рыбообработывающие береговые предприятия делятся на три группы: рыбные базы (пункты), рыбозаводы и рыбокомбинаты.

Рыбная база (пункт) – рыбообработывающее предприятие, на котором рыбу обычно обрабатывают посолом и в некоторых случаях замораживают, валят, коптят, рыбная база в административном отношении входит в состав рыбозавода или рыбокомбината.

Рыбозавод – обычно более крупное предприятие, чем база, но оно также призвано главным образом обрабатывать рыбу посолом, копчением, вялением, а

также заготавливать её в свежем или мороженом виде. Рыбозавод – обычно самостоятельное предприятие.

Рыбокомбинат – комплексное рыбообработывающее предприятие, как правило, имеющее консервный и рыбомучной заводы, холодильник, а также цехи для посола и обработки рыбы другими способами.

Рыбокомбинаты бывают двух типов: городского и промышленного.

Рыбокомбинаты городского типа обычно состоят из холодильного, копильного и кулинарного цехов (иногда имеются икорный и консервный цехи).

Рыбокомбинаты промышленного типа располагаются на берегах морей и рек. Это предприятия с большой производительностью. В их состав входят холодильники для замораживания и хранения мороженой рыбы, консервные и жиромучные заводы, цеха для копчения и посола рыбы.

## **Вопрос 2. История рыбного хозяйства**

Рыбоводство одно из древнейших видов хозяйственной деятельности. Изначально, оно естественным образом формировалось в странах с тёплым климатом: Мексика (6,5 тыс. лет до н. э.), Китай (3,5 тыс. лет до н. э.), Египет (за 2,5 тыс. лет до н. э.), Индия (2000 г. до н. э.).

В средние века рыболовство распространилось и в Западной Европе. Первые рыбные пруды, в которых не только нагуливалась, но и размножалась рыба, пойманная в естественных водоёмах, появилась в Богемии в XIII веке.

Многочисленно в истории отрасли, рыбоводство привлекало к себе интерес, но затем "забывалось" ради более рентабельных хозяйственных направлений. Планомерное развитие рыбоводство получило лишь в Китае, где ещё 500-600 лет тому назад в промышленных масштабах выращивали: водоросль порфиру, устриц, жемчужниц, кефаль и прочие гидробионты. Практика рыбоводства в Китае получила максимальное развитие последние три десятка лет, когда в развитии высокоинтенсивного типа рыбоводства приняло участие государство, что позволило Китаю далеко опередить все страны мира. Объём выращенных на

искусственных плантациях водных объектов, превышает объемы рыболовства в ряде стран.

В мире широко практикуется как пресноводное, так и морское рыбоводство (марикультура).

Морское рыбоводство, издревле широко использовалось в Италии (прибрежное), а также использовалось ирландскими моряками, которые начали выращивать мидий на опущенных в воду дубовых столбах, куда прикреплялись моллюски с икрой (1234 г.).

В XVII в. в Японии успешно разводили устриц и гребешков (получая до нескольких десятков тыс. тонн), а также водоросли около 50 тыс. тонн (главным образом порфиру).

Вопросы рыбоводства и техника разведения водных объектов нашли отражение ещё в работах древних и средневековых рыбоводов и исследователей. В Индии в 2000 г. до н.э. были описаны элементы технологии выращивания рыбы. Первое пособие по рыбоводству в Китае опубликовал в 475 г. до н.э. Крез Фэн Ли. В 812 г. опубликована Инструкция Карла Великого "О развитии карпа в королевских прудах". В начале XIII в. Альбертом Магнусом написана книга о разведении прудового карпа, а в манускрипте Реомского монастыря аббатом Пеншоном в 1420 г. описан способ искусственного разведения форели. В России в период царствования Ивана III (1462-1505) существовала "Школа рыбоводов", где учились иностранцы. Норвежским пастором Клауссэном (1545-1614) описана биология сёмги в нерестовый период и выявлен хоуминг (способность мальков запоминать реку, из которой он вышел и способность к возврату в неё).

В отличие от современных задач, поставленных перед рыбоводством, рыбоводство в древности было направлено на содержание ценных видов рыб для стола знатных особ, в ряде случаев для продажи, т. е. имело практическое значение частного порядка.

Потребность в интенсивном типе рыбоводства возникла перед мировым сообществом в середине XIX в. и было вызвано тем, что мировые запасы рыбных и нерыбных объектов были подорваны интенсивным/ хищническим

рыболовством; сокращением внутренних вод за счёт увеличения сельскохозяйственных площадей; загрязнением водоёмов промышленными стоками; численность населения в мире неуклонно возрастала, увеличивалась доля городского населения, и остро вставал продовольственный вопрос.

Многочисленные работы по рыбоводству, в частности, классическое руководство по практическому рыборазведению, изданное в 1853 г. профессором Коста, совпавшее с развитием эмбриологии, наметили на долгие годы две различные по своим задачам и приёмам формы рыбоводства: разведение рыбы в водоёмах общественного пользования правительствами отдельных стран и общественными организациями в интересах общегосударственных – государственное или общественное рыбоводство, и разведение рыбы отдельными частными лицами в принадлежащих им искусственных или естественных водных угодий в целях личного обогащения – частное или промышленное рыбоводство.

К этому периоду уже были известны открытия:

– Стефана Людвига Якоби (лейтенант липпедетмольдской службы, сельский хозяин) – искусственное осеменение икры форели (данные опубликованы в 1763-1765 гг.);

– Жозефа Реми (рыбак) и Антуана Жеэна (трактирщик) – положительные результаты по инкубации икры ("мокрый способ") и разведению форели (получены в 1842 г., и опубликованные д-м Аксо);

– Врасского Владимира Павловича (кандидат дипломатии, помещик) - "сухого" (русского) метода искусственного осеменения и инкубации икры, разработанного в 1854 г.

Метод В. П. Врасского был наиболее прогрессивным, положившим начало классической эпохе в рыбоводстве, продолжившейся до первой половины XX в.

Рыбоводство в дореволюционной России. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона определял рыбоводство как отрасль сельского хозяйства, которое имеет цель разведения рыбы в искусственных условиях. Отмечалось, что рыбоводство разделяется на естественное и искусственное, основанное на

искусственном оплодотворении икры и выводе мальков рыбы в искусственных условиях по способу воспроизводства.

Брокгауз и Ефрон также отмечают, что к рыбоводству в обширном смысле слова относятся все искусственные меры, принимаемые к обеспечению рыбы свободного прохода к месту нереста.

В России рыбоводство сотни лет практиковалось при монастырях (были случаи и акклиматизации), для царского стола (использовались пруды "сажалки" для передержки рыбы), применялось рыбоводство в личных целях у богатых землевладельцев. Содержание рыбы в прудах без её воспроизводства называлось "воспитание". Были случаи выращивания и содержания рыбы для продажи.

Как писал доктор С. А. Гримм в предисловии к изданию на русском языке "Die Fischzucht" ("Рыбоводство", Макс фон дем Борне), российское общество привлекло рыбоводство после демонстрации достижений отраслей рыбного хозяйства показанных в Берлине на международной выставке морских и речных промыслов в 1880 г. Данный импульс повлек за собой учреждение частными лицами рыбоводных заведений. Однако одновременно с этим, как отмечал С. А. Гримм, ощущалась нехватка научно-практической литературы. При существующих по теме рыбоводства изданиях они, тем не менее, уже считались устаревшими, что вызвало переиздание труда Макса фон дем Борне.

В своей работе Макс фон дем Борне ставил следующие цели перед рыбоводством: содействие размножению и улучшению условий жизни рыб, равно как введение в различные воды новых пород их, прежде там не водившихся. Далее - рыбоводство имеет целью, во-первых, возместить потерю естественных мест нереста (нерестилищ), которых рыбы лишаются из-за непроходимых запруд, регулирования течения рек, пароходства и т. п., и культивировать преимущественно виды, полезные в хозяйственном отношении.

Говоря современным языком, Макс фон дем Борне разделял следующие направления рыбоводства:

- акклиматизация (пересадка взрослых рыб из одних вод в другие);

– прудовое хозяйство (разведение рыбы в прудах) и марикультура ("рыбоводство на морском берегу");

– искусственное рыбоводство (получение оплодотворённых икринок).

В 1921 г. Декретом Совнаркома было положено начало плановому ведению рыбоводства в послереволюционной России. Декретом СНК РСФСР от 23.09.1921 г. "О Главном управлении по рыбной промышленности и рыболовству (Главрыба)" на Главрыбу было возложено искусственное рыбозаведение и акклиматизация объектов рыболовства в промысловых угодиях.

В 1922 г. выходит работа М. П. Сомова "Рыбоводство", в которой автор в понятие "рыбоводство" включал все виды разведения рыбы, как в искусственных, так и естественных водоёмах.

В 1927 г. Постановлением ВЦИК, СНК РСФСР было дано официальное определение рыбоводства в СССР, которое трактовалось как мероприятия, направленные на поддержание и создание рыбных запасов. Оно подразделялось на государственное и сельскохозяйственное рыбоводство.

Согласно Постановлению, государственное рыбоводство включало в себя все мероприятия по массовому искусственному разведению промысловых пород рыбы в крупных водоемах (морях, больших реках и озерах).

Под сельскохозяйственным рыбоводством подразумевалась организация рационального рыбного хозяйства в небольших искусственных и естественных водоемах (прудовое и озерное хозяйство) с целью интенсивного их использования для разведения хозяйственно ценных рыб.

Для осуществления указанных целей Народным комиссариатам земледелия предписывалась организация по мере надобности рыбоводных заводов, рыбоводных рассадников и показательных прудовых хозяйств.

В СССР активно применялись прогрессивные методы хозяйствования, происходил обмен опытом. Выходит большое количество работ посвящённых рациональному хозяйствованию.

Российская рыбная отрасль на протяжении всего периода после распада СССР являлась бездотационной, при этом обеспечивая значительные финансовые поступления в бюджетную систему Российской Федерации. Начиная с 90-х годов XX в. проводимая государством политика в отношении рыбной отрасли России в конечном итоге не способствовала наращиванию инвестиционного потенциала, обеспечению конкурентоспособности отрасли. Отсутствие у организаций рыбного комплекса достаточного объема собственных средств на финансирование текущей и перспективной деятельности, доступных кредитных ресурсов, а также в целом необходимой государственной поддержки не позволило большинству компаний осуществить масштабную модернизацию добывающей, перерабатывающей и логистической инфраструктуры, переход на новые инновационные технологии и стандарты, обеспечивающие конкурентные преимущества по сравнению с зарубежными компаниями рыбной отрасли.

Тем не менее, в последнее время российская рыбная отрасль выходит из состояния стагнации. Внешний фон позитивен: увеличивается вылов, постепенно растет производство и потребление, качественно и количественно расширяется ассортимент и растет культура питания населения — переход к употреблению экологически чистой и переработанной рыбопродукции и морепродуктов.

Государство не только обращает пристальное внимание на проблемы рыбной отрасли России, но и делает практические шаги по исправлению положения. В связи с этим стали происходить позитивные сдвиги и наметились положительные тенденции в развитии рыбной отрасли и в целом роста емкости рыбного рынка России.



## **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [3, 5, 7, 8, 12].*

## **Тема 2. Подходы к оценке эффективности управления персоналом рыбопромышленного предприятия**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Эффект и эффективность. Виды эффективности.**

**Вопрос 2. Эффективность управления персоналом: понятие и основные подходы к оценке**

### **Методические указания по изучению темы 1**

Эффект и эффективность. Виды эффективности. Эффективность управления персоналом: понятие и основные подходы к оценке. Связь системы управления персоналом с целями предприятия. Объект оценки, предмет оценки, назначение.

**Вопрос 1. Эффект и эффективность. Виды эффективности.**

Любая человеческая деятельность всегда направлена на получение определенного результата, эффекта, на достижение заданной цели. Это верно и для предпринимательской деятельности. Для принятия тех или иных управленческих решений руководство должно осознавать и адекватно оценивать возможности своей компании, ее финансовое положение, эффект, который она приносит. Такую возможность дает анализ эффективности деятельности компании. Но для того, чтобы четко представлять особенности данного вида анализа, нужно сначала определить сущность понятия "эффективность".

Эффективность пронизывает все сферы практической деятельности человека, все стадии общественного производства, является основой построения количественных критериев ценности принимаемых решений, используется для формирования материально-структурной, функциональной и системной

характеристик хозяйственной деятельности. Можно сказать, что такие наиболее весомые показатели хозяйственной деятельности, как целостность, многосторонность, динамичность, многомерность, и взаимосвязанность ее различных сторон, находят свое адекватное отражение через категорию "эффективность". В настоящее время термин "эффективность" является общенаучным, он активно применяется как в естественных, так и общественных науках.

На данный момент не существует универсального подхода к сущности эффективности, как и единой системы показателей, ее характеризующих. Однако на сегодняшний день это понятие стало одним из ключевых в экономической науке, является предметом научных дискуссий в различных сферах, ему посвящено множество трудов отечественных и зарубежных ученых.

По мнению многих исследователей, эффективность – это объективная экономическая категория, которая имеет самостоятельную качественную и количественную характеристики. В самом общем виде эффективность – это характеристика того или иного вида деятельности, измеряющаяся соотношением эффекта и затраченных на его получение ресурсов.

Чтобы разобраться в сути данного термина, нужно для начала дать определения такому понятию, как "эффект", которое неразрывно связано с эффективностью. Однако эти два термина очень важно разграничивать.

Итак, эффект – это непосредственно результат каких-либо действий, результат, полученный от реализации процесса или выполнения операции, который может быть как положительным, так и отрицательным. Он является абсолютным показателем. Соизмерение эффекта и затрат, порождающих этот эффект, – основа понятия эффективности. Таким образом, эффективность – это показатель, характеризующий соотношение эффекта и затраченных на его получение ресурсов. То есть, эффективность является относительным показателем и отражает связь между результатом деятельности и затратами, произведенными для получения этого результата. Следовательно, чем выше эффект и ниже уровень затрат, тем выше эффективность.

Как уже говорилось ранее, понятие "эффективность" активно используется во многих сферах деятельности, но наиболее широкое распространение оно получило именно в экономике, причем как на макро-, так и на микроуровне.

"Эффективность" является одной из важнейших характеристик при описании экономической политики государства, тех или иных экономических процессов и явлений. Но самое главное – она используется для описания деятельности организаций. Эффективность работы предприятия – очень сложное комплексное понятие. Для эффективного функционирования необходим баланс интересов всех участников деятельности: собственников, менеджеров и рядовых сотрудников.

Очевидно, все они заинтересованы в эффективном функционировании компании, хоть и вкладывают в понятие "эффективность" совершенно разный смысл. Так, собственники, как правило, заинтересованы в увеличении финансовых результатов деятельности, повышении стоимости предприятия в целом, стоимости его акций в долгосрочной перспективе; менеджеры стремятся улучшить показатели деятельности в краткосрочной перспективе, при этом зачастую преследуя свои собственные интересы; рядовые работники же заинтересованы в стабильно хороших условиях труда. Все это говорит о том, что необходим многосторонний подход к понятию эффективности, учитывающий особенности поведения всех без исключения участников экономических отношений.

В настоящее время в экономической литературе не существует единого подхода к выделению видов эффективности деятельности организации и их единой классификации. Все это значительно затрудняет процесс систематизации показателей эффективности, последовательность их оценки, выбор оптимального критерия эффективности.

Экономическая эффективность характеризуется отношением экономического эффекта к произведенным для его получения затратам. Экономический эффект может выражаться как разницей между результатами экономической деятельности (например, выручкой) и понесенными издержками

(нетто-эффект), так и просто тем или иным результатом (брутто-эффект). Так, если притоки денежных средств превышают оттоки, то имеет место положительный экономический нетто-эффект (прибыль), а если наоборот – отрицательный (убыток).

Видно, что повышению экономического нетто-эффекта способствуют или рост объемов продаж, или сокращение издержек. Как конечный результат деятельности организации эффект выражается через следующие показатели: объем продукции в натуральном или стоимостном выражении – брутто-эффект; прибыль, экономия от снижения себестоимости и т. д. – нетто-эффект. Также немаловажную роль играет деление эффективности в зависимости от целей расчета. Так, экономичность определяется как отношение полученного результата к затратам на его достижение.

Повышения эффективности здесь можно добиться путем сокращения затрат при сохранении того же результата. Результативность выражает степень достижения поставленных перед организацией целей, то есть это отношение фактического результата к плановому. Получается, чем ближе к поставленной цели оказался результат, тем выше эффективность деятельности. Целесообразность же определяется как отношение целей к реальным потребностям. Этот вид эффективности характеризует степень рациональности поставленных целей, то есть насколько полученный эффект позволяет решить имеющиеся проблемы.

Все вместе взятые виды эффективности формируют общую интегральную эффективность деятельности предприятия. Исходя из вышесказанного, можно выделить ряд особенностей экономической эффективности как экономической категории:

– экономическая эффективность деятельности предприятия характеризуется рядом финансовых показателей (прибылью, рентабельностью), при анализе которых нужно ориентироваться на долгосрочную перспективу развития организации;

– в современных условиях хозяйствования, оценивая экономическую эффективность деятельности предприятия, необходимо учитывать, что она должна быть как минимум не ниже эффективности деятельности других участников рынка;

– учитывая высокий уровень конкуренции, в условиях которой предприятия вынуждены вести свою деятельность, просто необходимо внедрение системы оценки экономической эффективности и проведение разного рода мероприятий по ее повышению.

Проанализировав существующие подходы к понятию и сущности экономической эффективности, можно сказать, что содержание ее крайне разнообразно. Экономическая эффективность может выражаться, как:

– отношение между затратами ресурсов и производимым в результате их использования объемом продукции;

– производство товаров и услуг определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов;

– достижение наибольшего объема производства продукции с применением фиксированного количества ресурсов;

– состояние системы, при которой невозможно произвести изменение с целью более полного удовлетворения потребностей одного элемента, не ущемляя при этом потребности другого ее элемента;

– мера затрат на достижение поставленных целей.

## **Вопрос 2. Эффективность управления персоналом: понятие и основные подходы к оценке**

Когда идет речь об эффективности управления персоналом (менеджменте персонала), а значит, и о методах измерения эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, его наиболее оптимального использования в жизнедеятельности организации, развития человеческого капитала и т. п., неизбежно то, что основа основ тут – эффективность трудовой деятельности персонала. И надо учиться измерять, отслеживать и оптимизировать трудовую деятельность каждого работника предприятия и

каждой группы работников. Если это происходит продуктивно, то можно утверждать и о высокой эффективности управления персоналом.

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства.

В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. То есть, в другой интерпретации, эффективность всегда связана с отношением ценности результата и ценности затрат.

Вместе с тем, в настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятия и др. Это обусловлено, прежде всего, тем, что невозможно применять количественные методы к системе управления, которая принципиально рассматривается с качественной точки зрения. Анализ же существующих подходов позволяет выделить три самых общих подхода.

Первый подход. Его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом. В качестве таких показателей принимаются следующие: 1) прибыль предприятия; 2) затраты на 1 рубль продукции; 3) уровень рентабельности; 4) дивиденды на 1 акцию и т. д.

Второй подход. Сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда. В качестве таких показателей выделяются: 1) производительность труда (выработка на 1 рабочего; 2) общий фонд оплаты труда; 3) темпы роста производительности труда и заработной платы; 4) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и др.

Третий подход. Его сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются следующие: 1) текучесть персонала; 2) уровень квалификации; 3) затраты на обучение работников; 4) расходы на социальные программы и т. д.

Анализ научных концепций позволяет выделить несколько основных методических подходов к оценке эффективности трудовой деятельности:

1) Экономическая эффективность позволяет путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) экономически обосновать результаты деятельности организации по законченным проектам (бизнес-планам, инвестициям, мероприятиям).

Основные показатели экономической эффективности: коэффициент эффективности затрат; срок окупаемости затрат; приведенные затраты; годовой экономический эффект; дисконтированные затраты.

2) Социальная эффективность создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей. Она измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Включает такие показатели, как средняя заработная плата работника; удельный вес фонда оплаты труда в выручке; темпы роста заработной платы; уровень трудовой дисциплины; текучесть персонала; потери рабочего времени; оценка социально-психологического климата.

3) Организационная эффективность оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации: надежность работы персонала и равномерность загрузки персонала; нормы управляемости; коэффициент прироста сотрудников; качество управленческого труда; уровень управленческого потенциала.

4) Оценка по конечным результатам позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей. Здесь берется во внимание то, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся показатели: выручка (объем продаж); валовой (хозрасчетный доход); балансовая (чистая) прибыль; затраты (себестоимость, издержки); качество готовой продукции (труда, услуг).

5) Управление производительностью труда – очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труд и экономики предприятия. Оно создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям. В перечень основных показателей входят: стоимостная оценка производительности; натуральная выработка на одного работника; темпы роста производительности труда; трудоемкость продукции (работ, услуг); коэффициенты использования рабочего времени.

6) Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных показателей и концепции всестороннего развития личности; является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей. Оно включает следующие группы показателей: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство предприятия; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

7) Балльная оценка эффективности труда позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (год, квартал, месяц) организации в целом, а также ее крупных подразделений (т. е. проводить оценку по конечным результатам).



Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам. Предложенная методика позволяет ранжировать организации по численному значению эффективности, оценивать динамику развития и проводить сопоставления с организациями-конкурентами.

В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодных для различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на три группы: экономические, социальные и организационные. В частности, определяются весовые коэффициенты показателей бальной оценки (т. е. их степень важности в общей совокупности); формируются математические модели стимулирования; предусматриваются частные показатели эффективности; рассчитывается комплексный показатель эффективности; ведется оценка динамики эффективности. 100 баллов соответствуют хорошей работе организации за отчетный период.

Такой метод анализа, а значит, и управления эффективностью трудовой деятельности, требует совокупного участия аналитиков предприятия и непосредственных работников, гласного обсуждения всех критериальных и результирующих показателей работы.

8) Оценка трудового вклада (участия) является главным инструментом измерения индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной оплате труда рабочих и служащих. Используются критерии: по шкале достижений в работе; по шкале упущений в работе; по шкале трудового вклада; распределение заработка по коэффициенту трудового участия (КТУ); распределение премии по КТУ.

### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [3, 5, 7, 12].*

### **Тема 3. Сущность оценки результатов деятельности службы управления персоналом рыбопромышленного предприятия**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Сущность, факторы и показатели оценки результатов деятельности службы управления персоналом предприятия**

**Вопрос 2. Критерии оценки службы управления персоналом предприятия.**

**Методические указания по изучению темы 3**

Сущность, факторы и показатели оценки результатов деятельности службы управления персоналом предприятия. Критерии оценки службы управления персоналом предприятия.

**Вопрос 1. Сущность, факторы и показатели оценки результатов деятельности службы управления персоналом предприятия**

Необходимость оценки деятельности службы персонала обоснована, во-первых, тем, что разработанная и реализуемая измерительная система позволяет выявить наиболее важные аспекты, на которых необходимо сфокусировать внимание в дальнейшем. Во-вторых, результаты оценки способствуют повышению эффективности деятельности службы и часто являются доказательством ее важности в организации в ответ на усиливающиеся в настоящее время тенденции признания службы персонала исключительно "сервисным подразделением", необходимость в котором в ряде случаев подвергается сомнению.

Работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения ее целей. Согласно опыту большинства зарубежных и ряда отечественных предприятий, подходов к оценке может быть достаточно много. В любом случае специалисты советуют принимать во внимание некоторые принципы. Так, действуя как группа, служба персонала должна оцениваться по совместной

работе ее членов, что нацеливает ее на достижение общей задачи и снижает риск непродуктивной конкуренции и разобщенности занятых в ней работников. Измерение может осуществляться посредством количественных и качественных показателей, учитывающих денежные и временные затраты:

1) эффективность службы персонала по отдельным функциям, например, поиску новых сотрудников. Оптимальность показателя качества набранных работников анализируется работниками, ответственными за найм, руководителем службы управления персоналом и представителем топ-менеджмента предприятия.

2) формирование системы показателей оценки результативности службы персонала:

а) определение объективных и субъективных критериев оценки;

б) определение прямых и косвенных показателей результативности службы персонала.

Собственно, экономическая эффективность:

– показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к получаемому результату);

– стоимость оцениваемой программы на одного работника.

Степень удовлетворенности работников:

– удовлетворенность работников деятельностью службы (обучением, профессиональным и должностным продвижением, системой вознаграждения и мотивации и т. д.);

– удовлетворенность работника своей работой.

Косвенные показатели эффективности работы службы персонала:

– текучесть кадров;

– абсентеизм – количество самовольных невыходов на работу;

– брак (например, по причине низкого качества материалов);

– частота заявок о переводе на другие работы;

– количество жалоб;

– безопасность труда и частота несчастных случаев и рабочего травматизма.

Показатели эффективности службы персонала по методике Дайва Ульриха:

– показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы;

– расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив;

– навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;

– скорость бизнес-процессов до и после нововведений.

Показатели эффективности службы персонала по методике Дж. Филипса:

– оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/ операционные расходы;

– оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/ количество работников;

– показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно;

– показатель удовлетворенности = число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах;

– критерий, определяющий единство и согласие в организации.

3) определение результативности службы персонала посредством экспертных оценок. Основывающиеся на мнении специалистов экспертные оценки могут быть количественными или порядковыми. Вполне объективными их считать нельзя, поскольку на специалиста-эксперта могут воздействовать различные побочные факторы. Позитивность метода в том, что оценка проводится без привлечения сторонних консультантов, что экономически более выгодно и результаты остаются внутренней информацией. Проводится оценка посредством опроса линейных менеджеров (руководителей подразделений и отделов), которые высказывают свое мнение о работе службы.

4) оценка деятельности службы персонала на основании результатов обследований (обзор мнений). Мнение персонала относительно результативности сферы управления человеческими ресурсами формируется на основании обработки результатов заполненных работниками анкет. Обследование может быть сплошным и выборочным. Субъекты оценки – сторонние эксперты, приглашаемые из соответствующих служб и сохраняющие конфиденциальность информации, или профильные специалисты (например, социологи) предприятия.

5) статистический подход к оценке. Особенность оценки состоит в расчете показателей и анализе их динамики (сравнение с прошлыми или базисными периодами).

Важным аспектом такой оценки является профессиональная интерпретация полученных данных и выявление причин установленных взаимосвязей.

В систему оценки могут включаться следующие показатели: 1) средние издержки на "новичка" (затраты на отбор / количество отобранных), абсентеизм (количество невыходов на работу, дн. / количество фактических рабочих дней); усредненные затраты на здоровье (общая стоимость выплат по поддержанию здоровья, лечению / списочное число работников).

## **Вопрос 2. Критерии оценки службы управления персоналом предприятия.**

Когда речь заходит об оценке эффективности службы управления персоналом возникает вопрос о том, как выбрать релевантные показатели для измерения эффективности системы управления персоналом. Часто решающую роль в успехе предприятия играют люди – профессиональные кадры, и что кадровая служба вырабатывает стратегию управления персоналом, направленную на привлечение и удержания кадров.

Но как определить, что кадровая служба делает все необходимое, причем наиболее эффективным способом?

Поскольку каждая компания имеет уникальную систему управления персоналом, то и показатели оценки ее эффективности должны быть разработаны с учетом конкретной ситуации в каждом конкретном бизнесе. Так называемые, "обязательные" ключевые показатели эффективности службы управления персоналом не могут существовать. Безусловно, некоторые показатели, действительно, встречаются более часто в практике, но это не означает, что они по умолчанию подходят каждой компании.

Универсального подхода к оценке успеха кадровой службы не существует. То, что пригодно для одного предприятия, может оказаться непригодным в вашем бизнес-контексте. Наиболее подходящие для компании показатели эффективности деятельности службы управления персоналом должны быть привязаны кадровой стратегии.

У каждой кадровой службы свои задачи и приоритеты. Наиболее приоритетной для вас задачей на данный момент может быть преодоление кризиса текучести кадров. Другая служба может в этот же момент решать иную проблему, связанную с повышением уровня автоматизации процессов. Третья может нуждаться в активном продвижении бренда работодателя. Таким образом, имеет смысл применять к каждому кадровому отделу свои, индивидуальные показатели эффективности работы кадровой службы.

Оценка эффективности службы управления персоналом может осуществляться с двух точек зрения: оценка качества услуг, предоставляемых кадровой службой; соответствие внедренной системы управления персоналом стратегии компании, и включать как качественные, так и количественные показатели. Примерами качественных показателей будут индикаторы типа:

Насколько довольны и удовлетворены ваши сотрудники?

Какова вероятность того, что сотрудники порекомендуют эту компанию своим знакомым?

Насколько заинтересованы сотрудники своей работой и корпоративной культурой компании?

Примерами количественных показателей эффективности деятельности службы управления персоналом будут:

Каков коэффициент текучести кадров;

Каков коэффициент невыхода на работу;

Процент заполнения штатного расписания.

Подбор, адаптация, обучение и мотивация — вот основные области, где, возможно, может потребоваться проведение оценки работы департамента управления персоналом. Обычные метрические показатели и критерии, используемые для оценки эффективности службы управления персоналом, могут включать в себя:

Индекс потребительской лояльности сотрудников

Индекс удовлетворенности работников

Индекс невыходов на работу (прогулов)

Эффективность инвестиций в обучение и развитие

Частота неудач новых сотрудников

Индекс продуктивности сотрудников

Средняя продолжительность службы сотрудника

Коэффициент текучести кадров

Мышление вне стереотипов

Оценка качества предоставляемых кадровых услуг отделом кадров может осуществляться по следующим критериям:

Предоставляет ли кадровая служба, сама по себе, услуги хорошего качества сотрудникам и линейным менеджерам?

Насколько эффективна программа ввода сотрудников в компанию и в должность?

Достаточно ли хорошо организованы программы профессионального развития сотрудников?

Как оценивает сотрудник процесс работы отдела по кадровому делопроизводству и документообороту?

Технологии работы с "большими данными" открыли ряд новых интересных способов оценки эффективности деятельности департамента управления персоналом организации. К примеру, длительные и дорогостоящие ежегодные опросы сотрудников постепенно заменяются "блиц-опросами" персонала, позволяющими опрашивать сотрудников быстро и более регулярно. Это позволяет кадровой службе сформировать гораздо более точную картину настроений персонала и оперативно реагировать, используя полученные данные, и тем самым своевременно повышать эффективность той системы управления, которую внедряет служба HR и менеджмент.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 7, 9, 12].*

## **Тема 4. Методы и критерии оценки эффективности работы кадровой службы рыбопромышленного предприятия**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Методы оценки эффективности деятельности службы персонала**

### **Методические указания по изучению темы 4**

Показатели, отражающие результаты деятельности службы управления персонала. Эффективность службы персонала по отдельным функциям. Прямые и косвенные показатели результативности службы персонала. Формирование системы показателей оценки результативности службы персонала. Определение объективных и субъективных критериев оценки. Определение прямых и косвенных показателей результативности службы персонала.

Показатели эффективности службы персонала по методике Дайва Ульриха. Показатели эффективности службы персонала по методике Дж. Филипса. Определение результативности службы персонала посредством



экспертных оценок. Оценка деятельности службы персонала на основании результатов обследований (обзор мнений). Статистический подход к оценке.

### **Вопрос 1. Методы оценки эффективности деятельности службы персонала**

В современных условиях вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия.

Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. Сущность управления персоналом, включая работодателей, наемных работников и специалистов, заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

О методиках оценки эффективности отдела по персоналу специалисты заговорили сравнительно недавно. В мировой практике оценочные процедуры кадрового менеджмента начали применять в 1970-е годы, популярными они стали к концу 1990-х. Однако до сих пор подобные методы вызывают много споров, как у теоретиков, так и у практиков бизнеса.

Большинство консультантов считают, что оценка службы в целом и менеджеров, работающих в данной службе, совершенно разные процедуры. Нет единства и в вопросе об измеримости многих функций кадрового менеджмента. Некоторые руководители компаний, делая выводы о работе менеджеров по персоналу, не используют никаких методик. Тем не менее, все больше компаний вводят директоров в верхний эшелон управления бизнесом, "поднимают" кадровые отделы до уровня службы, наделяя менеджеров по персоналу

управляющими полномочиями. И все чаще руководители фирм хотят знать, какова отдача от инвестиций в это подразделение.

Стандартного способа для определения эффективности службы нет ни в России, ни в мире. Чаще всего на Западе используются следующие процедуры:

- экспертная оценка;
- оценка отдачи на инвестиции в персонал (ROI);
- метод бенчмаркинга;
- методики Джека Филипса, Дейва Ульриха и Дональда Киркпатрика.

Каждый из подходов имеет свои плюсы и минусы, а некоторые из них сходны между собой.

1. Экспертная оценка. Возможно собственными силами, без привлечения консультантов, опросить руководителей подразделений и выяснить, что они думают о менеджерах по персоналу, работающих в фирме. В анкеты обычно включают и общие вопросы ("Довольны ли вы работой службы?") и частные ("Насколько профессионально, с вашей точки зрения, было проведено конкретное мероприятие?"). Подобная процедура может проходить один раз или регулярно, если в компании постоянно оценивают все подразделения. Достоинства данной методики в простоте реализации и отсутствии необходимости привлекать дополнительные ресурсы. Минус – неизбежный субъективизм в оценках.

2. Метод бенчмаркинга. При использовании этого подхода показатели деятельности служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. За рубежом подобная практика достаточно популярна внутри различных ассоциаций. Для проведения оценки внутри объединения формируется проектная команда из экспертов. Они запрашивают в компаниях-участниках ассоциации необходимые для работы документы и собирают мнения о службе у сотрудников оцениваемых фирм. Опрос проводится конфиденциально. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная статистика, ее можно сравнить с собственными показателями, которые подобраны экспертами.

По мнению ряда консультантов, данная методика, несмотря на ее популярность, имеет больше минусов, чем плюсов: подобная оценка не может оказаться точной, поскольку сравниваются компании с различной спецификой деятельности. Многие уверены, что в России метод бенчмаркинга применять пока рано. Если за рубежом данные собираются честно, у нас фирмы вряд ли захотят полностью открыться и не приукрасить свою деятельность.

К тому же подобная работа требует больших затрат. В Европе участие в проекте обходится в 8–10 тыс. евро для каждой компании.

3. Метод оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика, состоящий из четырех уровней оценки:

А. Реакция на обучение. Определяется методом анкетирования. При этом вопросы нацелены на оценку таких показателей, как качество проведения семинара (уровень преподавания), уровень методического обеспечения, достижение целей обучения с точки зрения участников.

Б. Объективные результаты обучения. Оценивается степень усвоения новых знаний и навыков.

В. Изменение рабочего поведения. Выявляется путем наблюдения либо анкетирования коллег и клиентов, контактирующих с обученным сотрудником. Оценивается применение приобретенных знаний и навыков при выполнении должностных обязанностей.

Г. Бизнес-результаты компании. Выявляется их связь с проведенным обучением.

4. Модель ROI, по сути, представляет собой дополнение к методу Дональда Киркпатрика.

Оценка отдачи на инвестиции в персонал Return of investment (ROI). Показатель "отдача инвестиций" применяется практически в любых сферах бизнеса, в том числе и в управлении персоналом. По сути, ROI – это разница между полученной от программы прибылью (на выходе) и затратами (на входе). Чтобы адекватно оценить эффект от реализованной программы, еще на этапе ее разработки выделяются релевантные показатели (объем продаж, прибыль,

производительность труда по отдельным операциям). Они измеряются до и после обучения. Зафиксированные изменения переводятся в денежное выражение и суммируются. Определяются затраты на обучение.

В последнее время ROI стал универсальным инструментом оценки возврата на капитал, вложенный не только в обучение персонала, но и в другие мероприятия в области управления кадрами.

Это достаточно трудоемкий способ оценки. При подсчете необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением. Допустим, затраты на обучение персонала включают и транспортные расходы, и командировочные, а также недополученную прибыль из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах.

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.
- 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 удается 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. Поэтому расчет его для оценки результативности службы персонала лучше всего применять в комплексе с другими показателями деятельности.

5. Комплексная методика Джека Филлипса. В западных компаниях при подсчете возврата инвестиций в службу нередко применяют комплексную методику Джека Филлипса, американского специалиста по Human Resources Management. Филлипс предложил пять формул определения эффективности службы персонала.

А. Оценка инвестиций в службу по работе с персоналом = расходы службы персонала / операционные расходы.

Б. Оценка инвестиций в службу по работе с персоналом = расходы службы персонала / количество работников.

В. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

Г. Показатель удовлетворенности – число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования или опроса.

Д. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению ряда экспертов, отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными. Например, пятый в наших условиях вычислить практически невозможно. Отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. Методики Филлипса успешно работают в фирмах, где хорошо поставлен регулярный менеджмент – что в России встречается нечасто.

6. Модель Дэйва Ульриха. Методики американского специалиста по управлению человеческими ресурсами Дэйва Ульриха довольно популярны на Западе. Ульрих предлагает пять способов измерения эффективности HR-службы.

А. Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Подобным образом можно оценить развивающиеся процедуры. Предположим, руководитель компании отправляет сотрудника на курсы, тот после обучения начинает работать в несколько раз продуктивнее. Значит, можно говорить, что учеба прошла успешно.

Достоверность данного подхода довольно спорна, так как очень трудно определить, что именно обучение, а не иные факторы повлияли на производительность.

Б. Показатели скорости бизнес-процессов. Например, прохождения различных процедур или технологического цикла по сравнению с другими компаниями. По сути, это разновидность бенчмаркинга, со всеми присущими данной методике недостатками. К тому же, чтобы измерить скорость бизнес-процессов, следует для начала их четко описать. Такое в отечественных компаниях встречается редко.

В. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив – аналог ROI.

Г. Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе. Параметры оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью. "Результаты подобной оценки могут оказаться достаточно яркими. Предположим, год назад климат в коллективе был один, теперь другой. Однако и тут понять, что вызвало изменения, работа менеджеров или другие факторы, крайне сложно.

Д. "Организационные возможности" – еще одна модификация бенчмаркинга. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после. Ульрих полагает, что служба должна управлять изменениями в компаниях. По его мнению, менеджерам необходимо, с одной стороны, сдерживать агрессивных управленцев, "раскрывать" закрытых, с другой – постоянно развивать персонал в условиях изменений.

#### 7. Оценка эффективности работы с персоналом в России.

Оценке эффективности предшествует постановка целей и задач. Другими словами, менеджерам необходимо определить, что они хотят получить от своей службы персонала и как выполняются данные задачи.

Следующий этап – сбор данных и их анализ. Какие данные собирать и как их оценивать, зависит от методики, используемой компанией. Можно оценивать

деятельность службы несколькими способами: анализ работы отдельных сотрудников и всего подразделения в целом.

Оценку эффективности службы допустимо проводить своими силами, можно привлечь консультантов. При втором варианте эффективность самой оценки будет значительно выше. Компании, ранее не оценивавшие менеджмент, могут самостоятельно не справиться с большим объемом новой работы. Как правило, консультанты проводят оценку деятельности менеджеров по персоналу один раз. Они внедряют свои методики и обучают специалистов фирмы, как использовать их в дальнейшем.

Эксперты по управлению персоналом утверждают, что эффект от внедрения системы оценки службы покрывает расходы и издержки от ее реализации. Процедура оценки помогает менеджерам выявить и скорректировать слабые места в менеджменте человеческих ресурсов, а также сфокусировать персонал на важных вопросах. Измерение отдачи от инвестиций в службу позволяет оценить тенденции и в управлении всей компанией.

#### **Методические материалы по теме 4**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 7, 9, 12].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим работам**

### **Тема 1. Рыбопромышленный комплекс и его структурные элементы**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие о рыбном хозяйстве и рыбопромышленном комплексе.
2. Основные этапы развития рыбного хозяйства.
3. Значение продукции рыбного хозяйства. Место рыбного хозяйства в экономике России.

#### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1:* [3, 5, 7, 8, 12].

### **Тема 2. Подходы к оценке эффективности управления персоналом рыбопромышленного предприятия**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Три общих подхода в анализе эффективности управления персоналом, их особенности.
2. Связь системы управления персоналом с целями организации.
3. Объект оценки, предмет оценки и назначение.

#### **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2:* [3, 5, 7, 12].



### **Тема 3. Сущность оценки результатов деятельности службы управления персоналом рыбопромышленного предприятия**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

**Вопросы для обсуждения**

1. Показатели подсистемы использования персонала в организации.
2. Критерии оценки службы управления персоналом.
3. Необходимость в оценке экономической эффективности управления персоналом.

**Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [1, 7, 9, 12].*

### **Тема 4. Методы и критерии оценки эффективности работы кадровой службы рыбопромышленного предприятия**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

**Вопросы для обсуждения**

1. Эффективность службы персонала по отдельным функциям.
2. Формирование системы показателей оценки результативности службы персонала.
3. Методы оценки эффективности деятельности кадровой службы.

**Методические материалы по теме 4**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [1, 7, 9, 12].*

### **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине "Оценка эффективности кадровой службы рыбопромышленного предприятия".

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков управленческого аудита персонала.

Контрольная работа включает раскрытие теоретических вопросов. Допуск к защите представленной студентом контрольной работы осуществляется оценкой "зачтено". Оценка "зачтено" выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме, решена задача. В противном случае контрольная работа оценивается как "не зачтено", и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к зачету.

Вариант контрольной работы определяется преподавателем произвольно.

#### **Задания по контрольной работе**

##### **Вариант № 1**

1. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.

2. Кадровая политика и ее связь с общей стратегией организации.

3. Наем и отбор персонала при различных моделях кадровой политики.

4. Формирование кадровой политики предприятия.

##### **Вариант № 2**

1. Разработка анкет для отбора персонала.

2. Достоинства и недостатки методов оценки персонала.

3. Работа с кадровым резервом.

4. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала в организацию.

### **Вариант № 3**

1. Совершенствование процесса определения потребности в персонале.
2. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу.
3. Организация системы оценки персонала для аттестации.
4. Использование результатов проведения деловой оценки персонала.

### **Вариант № 4**

1. Формирование кадровой службы в организации.
2. Анализ системы планирования трудовой карьеры в организации.
3. Сущность оценки эффективности управления персоналом организации.
4. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

### **Вариант № 5**

1. Методы оценки персонала: особенности применения.
2. Оценка и аттестация персонала: содержание, основные этапы. Ошибки при проведении аттестации.
3. Развитие сотрудников и создание программ профессионального обучения.
4. Показатели оценки управления персоналом.

## **4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

Оценка на зачете по дисциплине ("зачтено" или "не зачтено") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок,

допущенных студентом при ответе). При оценке знаний на экзамене учитывается: уровень сформированности компетенций; уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей; логика, структура и грамотность изложения вопроса; умение связать теорию с практикой.

"Зачтено" - ставится, если полно и всесторонне освещаются теоретические вопросы, делается самостоятельный анализ материала, дается аргументированная критика, делаются самостоятельные выводы;

"не зачтено" - ставится в случае, если вопросы раскрыты не в полной мере, недостаточно освещены теоретические вопросы или не освещены совсем, не проделан самостоятельный анализ материала, не сделаны самостоятельные выводы.

### **Контрольные вопросы по дисциплине**

1. Каковы основные версии формирования служб персонала на предприятиях? Чем обусловлена их необходимость?
2. Количественные и качественные характеристики персонала.
3. Система методов управления персоналом, их классификация, области применения.
4. Эффективность управления персоналом.
5. Каковы основные задачи службы персонала в организации?
6. Выполнение каких функций возложено на службу персонала в организации?
7. Какими правами наделена служба управления персоналом?
8. Назовите основные компетенции менеджера по персоналу.
9. Охарактеризуйте основные способы оценки деятельности службы персонала.
10. Методы управления персоналом.
11. Показатели эффективности работы кадровых служб.
12. Текучесть кадров и абсентеизм.
13. Критерии эффективности кадровой работы в компании.

14. Основные принципы осуществления оценки эффективности персонала.
15. Набор персонала, основные источники: внешние и внутренние.
16. Сущность понятия эффективность и его применение к работе службы персонала организации
17. Управление эффективностью персонала.
18. Основные зоны потерь и резервы эффективности персонала.
19. Понятие эффективности системы управления персоналом.
20. Классификация показателей эффективности деятельности службы управления персоналом.
21. Количественные и качественные показатели
22. Процессный подход к оценке эффективности.
23. Оценка эффективности деятельности подразделений по результатам.
24. Система сбалансированных показателей эффективности.
25. Модель управления персоналом в соответствии со стандартами ISO.
26. Взаимосвязь показателей эффективности подразделений и стратегических целей организации.
27. Функционально-стоимостной анализ и его применение для оценки эффективности службы управления персоналом.
28. Метод экспертных оценок и его применение для оценки эффективности службы управления персоналом.
29. Бенчмаркинг как метод оценки эффективности службы управления персоналом.
30. Оценка эффективности службы управления персоналом по сбалансированной системе показателей.
31. Оценка инвестиционных проектов (Д. Киркпатрика, Дж. Филипса).
32. KPI как инструмент оценки эффективности службы управления персоналом и личной эффективности сотрудников службы персонала.
33. SWOT- анализ как метод оценки эффективности службы управления персоналом.

34. Методика комплексной оценки эффективности службы управления персоналом.

35. Оценка эффективности отдельных направлений деятельности подразделений по управлению персоналом.

36. Личная эффективность сотрудников службы персонала.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения, при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

– реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы, в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

– творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и

практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения профессиональных знаний;
- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования интереса к учебно-познавательной деятельности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2012. - 260 с.
2. Шлендер, П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, М. П. Куркина, В. М. Лаврентьев. - Москва: Вузовский учебник, 2009. - 223 с.
3. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учеб / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 399 с.
4. Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации: учеб. пособие / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва; Берлин: ДиректМедиа, 2019. - 363 с.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. / В. М. Маслова. - Москва: ЮРАЙТ, 2012. - 488 с.
6. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2017. - 22 с.
7. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учеб. и практикум для акад. бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. - Москва: ЮРАЙТ, 2017. - 378 с.
8. Романов, Е. А. Экономика рыбохозяйственного комплекса России: учеб.-метод. пособие / Е. А. Романов. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва: МИР, 2008. – 336 с.
9. Система оценки персонала в организации: учеб. / под ред. М. В. Полевой. – Москва: Прометей, 2018. - 279 с.
10. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.



11. Управление персоналом: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - Москва: Экзамен, 2006. - 350 с.

12. Аксенова, Е. А. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 561 с.

13. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.

14. Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. – 4-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. – 280 с.

Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ  
РЫБОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 3,5 Печ. л. 3,2

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1