Лекция 7. Оценка результатов деятельности персонала организации

1. Оценка персонала
2. Инструменты оценки персонала
3. Оценка эффективности управления персоналом
   1. **Оценка персонала**

Оценка работников, является основой всей работы с персоналом, поскольку большинство кадровые решения в той или иной степени опираются на ее результаты. Оценка персонала очень востребована в границах каждой функции процесса управления персоналом:

* при подборе персонала мониторинг и оценка уровня сформированности компетенций сотрудников дает возможность сделать процесс планирования потребностей в персонале, планирования бюджета пополнения человеческих ресурсов наиболее продуктивными и, использовав метод оценки экономической ценности кандидатов, дает возможность менеджеру, ведущему отбор, возможности выбрать такого из них, кто в силах дать организации набольшую пользу;
* основываясь на оценке персонала принимаются решения которые связаны с распределением ресурсов для развитие персонала, формированием бюджета на программы подготовки сотрудников и выявлением нужной степени отдачи от вклада в подготовку кадров;
* оценка персонала применяется в расстановке приоритетов между открытой и закрытой кадровой политиками;
* на основе оценки персонала определяется личный вклад каждого сотрудника в общий эффект работы структурного подразделения и предприятия, и, соответственно, дает возможность персонализировать инвестиции при формировании и развитии кадрового потенциала;
* результаты оценки являются основой при решении задачи эффективной расстановки кадров, планирования мероприятий изменения социально-психологической обстановки, организационной структуры, стиля руководства и мотивирования сотрудников, оптимизации сотрудничества внутри и вне подразделений, а так же между уровнями.

На сегодняшний день в литературе не существует единого мнения по поводу определения понятия оценка персонала, поэтому наиболее известные подходы к его трактовке представлено в таблице 7.1.

***Таблица 7.1 – Определение категории «оценка персонала» разными авторами***

| **Автор** | **Определение** |
| --- | --- |
| Агашкова А. | это скрупулезный анализ профессиональной деятельности сотрудников компании. |
| Базарова Т.Ю. | это процедура, которая направлена на определение текущей эффективности сотрудника (связанной с выполнением непосредственных обязанностей и достижением целей Компании), его личностно-профессиональных особенностей и потенциала. |
| Владимирова, Л.П. | целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. |
| Дружинина, Ю.И. | система позволяющая измерить эффект работы и уровень профессиональной компетентности работников, и их потенциала в разрезе стратегических задач компании. |
| Егоров, С.Н. | это совокупность действий, направленных на то, чтобы определить степень соответствия каждого сотрудника предприятия требованиям занимаемой им должности по таким критериям, как производительность и качество труда, профессиональные знания и навыки, достигнутые результаты, а также деловые и личностные качества. |
| Зейналов, Н.В. | это процесс измерения, определяющий количество, которое после завершения работы устанавливает текущую ситуацию и сличает ее с эталоном и определяет ценность измеряемого объекта. |
| Корнюшин В.Ю. | комплекс мероприятий для выявления профессиональных, деловых и индивидуально-типологических качеств сотрудника. |
| Коновалова О.В. | представляет собой процедуру, проводимую для «выявления степени соответствия личных качеств работника, ...результатов его деятельности определенным требованиям», при этом сами требования обуславливаются содержанием труда работника и эффективной организацией производства |
| Кузнецова Н.В. | обосновывая необходимость ее проведения улучшением исполнительской деятельности работников, определением вознаграждений за работу и планированием карьеры. |
| Потемкин, В. К. | это «установление потенциала личности, его индивидуальной профессиональной способности, позволяющей ему в конкретный период времени использовать свои знания и опыт». |
| Савченко, В.А. | процесс определения вида работ и типа людей (в терминах знаний и умений), выполняющих эти работы с последующим заключением о соответствии сотрудника рабочему месту. |
| Тебекин А. В. | запланированная, строго формализованную и стандартизированную оценку сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. |
| Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова | это процесс определения эффективности деятельности работников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, которая необходима для принятия управленческих решений. Так же, автор оговаривается, что для понимания данного понятия необходимо знать, что оценивается только эффективность деятельности сотрудника, но не сам сотрудник. |

В самом широком смысле ***оценка работников*** *– это мнение, суждение руководителя (руководителей) компании о результативности трудовой деятельности работника, степени развитости его компетенций.* Такое суждение может быть как формализованным, например, в виде заключения аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности, так и неформализованным – к примеру, в форме лестного отзыва руководителя о выполненном задании. Для того чтобы оценочные суждения были более объективными и могли стать элементом системы управления персоналом, современные организации разрабатывают и реализуют оценку персонала как систему.

***Оценка персонала*** *– это совокупность формализованных процедур, позволяющих дать объективную комплексную характеристику работника с точки зрения результативности работы сотрудника и его полезности для компании.* Формальные методы оценки персонала начали применяться зарубежными фирмами в середине ХХ в., но активное использование оценки как технологии кадрового менеджмента началось в 70-е гг. прошлого века. Виды оценки представлены на рисунке 7.1:

* *По объекту оценки персонала*: оценка кандидатов (возможные будущие сотрудники) и оценка сотрудников предприятия. Главное отличие этих двух видов оценки состоит в различиях используемых инструментов и способов оценки.
* *По цели проведения оценки*. Количественная - такой вид оценки используется при определении результативности труда персонала; качественная - такой вид оценки дает возможность дать оценку личностным качествам сотрудника; комплексная - в сравнении с вышеописанными способами оценки такой вид дает возможность получить на более точную оценку.



***Рисунок 7.1. – Виды оценки персонала***

* .*По плановости виды оценки персонала*: плановая оценка дает возможность руководящему составу дать оценку эффективность работы предприятия, ее цели проведения различны – создание личных карьерных планов, кадрового резерва, внесение изменений в структуру предприятия; внеплановая оценки персонала проводится во время трудоустройства нового сотрудника либо при повышении заработной платы.

Оценка персонала проводится в зависимости от целей и по всей организации (охватывает всех сотрудников, как руководителей, так и специалистов и рабочих в отдельных структурных единицах); по уровням управления и для решения конкретной задачи управления

Система оценки персонала выполняет ряд важнейших ***функций:***

1. *административную,* так какрезультаты оценки предоставляют руководству возможность принимать обоснованные решения о дифференциации зарплаты, повышении (понижении) в должности, ротации работника или увольнении;
2. *информационную функцию*. Оценка результатов труда необходима для информирования работника об уровнеего работы, о сильных и слабых сторонах его деятельности и профессионального поведения, о резервах совершенствования. Деловая оценка является формой обратной связи в организации;
3. *мотивирующую функцию,* которая выражается в том, что итоги деловой оценки стимулируют работника к повышению квалификации и результативности труда.
   1. **Инструменты оценки персонала**

Как правило, в современных организациях, руководство которых осознает важность использования оценки персонала для повышения эффективности труда, разрабатывается локальный нормативный акт, который обычно носит название «Положение об оценке персонала» («Положение об аттестации персонала»). Данный документ дает ответы на следующие вопросы:

1. С какими целями проводится оценка, какие задачи предполагается решить при помощи оценочных процедур, где и как будут использоваться полученные результаты.
2. Что подлежит оценке (объект и показатели оценки).
3. Кто будет проводить оценку (субъект оценки).
4. Какой вид оценки необходимо использовать в конкретном случае.
5. Как часто следует проводить оценку.

Цели и область применения результатов оценки были рассмотрены выше. Что же касается объекта оценки, то следует этот вопрос разделить на две составляющие: кого следует оценивать (какие категории персонала компании) и что именно подлежит оценке (показатели оценки). В зависимости от целей оценке может подлежать как весь персонал организации, так и отдельные его категории.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессиональное поведение; личностные качества.

*К первой группе* относятся показатели, характеризующие *затраты труда работника*, их интенсивность, сложность выполняемой работы, особенности организации рабочего процесса.

*Ко второй группе* относят показатели, оценивающие *результаты труда*, в том числе, прямые и косвенные. Косвенные результаты свидетельствуют о влиянии труда одних работников на других. Показателем же прямых результатов является, например, количество продукции, произведённой работником за определённое время или объем реализованной продукции. Однако при ближайшем рассмотрении эти показатели могут оказаться не столь очевидными, как кажется на первый взгляд. Например, объем продаж зависит не только от компетенций менеджера, но и от многих других факторов: реалистичности цены товара, перебоев с поставкой товара, рекламной поддержки и т.д.

Оценка результатов, количества и качества труда персонала имеет в значительной мере объективный характер, материализованную форму и обычно фиксируется в соответствующих документах (например, документальное засвидетельствование количества произведенной работником продукции, оказанных услуг, отработанных смен, часов проведенных занятий, а также число прогулов, опозданий, рекламаций, жалоб и т. п.).

*Третья группа* – это показатели профессионального поведения, в том числе: способность к сотрудничеству, коммуникабельность, чувство ответственности, умение работать в команде и др. Эти показатели чаще всего применяются для оценки персонала, имеющего непосредственные контакты с клиентами. Например, принято считать, что продавец, проявляющий внимание к покупателям и умеющий хорошо представить товар, имеет и более высокие показатели продаж.

Необходимость оценки показателей профессионального поведения проявляется и в отношении исполнителей, работающих в группах (или продукт их труда является результатом групповых усилий). В данном случае результат работы группы определить легко, однако четко установить вклад каждого иногда практически невозможно. Это требует предварительного анализа деятельности и установления стандартов поведения, влияющих на эффективность.

*К четвёртой группе* следует отнести личностные качества работника – порядочность, чуткость, честность, принципиальность, креативность и т.д. Оценка этих качеств часто имеет субъективный характер, и поэтому требует некоторой осторожности. Кроме того, личностные качества не всегда напрямую связаны с результативностью труда.

Оценка работников на основе третьей и четвертой групп показателей имеет ярко выраженный субъективный характер: ведь это не что иное, как мнение эксперта о том или ином работнике, его качествах и поведении. При использовании субъективных критериев вероятность ошибки гораздо выше, поскольку люди могут по-разному воспринимать и интерпретировать поведение оцениваемых. Так, использование работником собственного метода выполнения задания один оценщик может оценить как нарушение технологической дисциплины, другой – как проявление креативности и инициативы.

В российской производственной практике для персональной оценки наиболее часто используются критерии, приведенные в таблице 7.1.

***Таблица 7.1 - Частота использования критериев (показателей) оценки***

| **Критерии оценки** | **Частота использования на отечественных предприятиях (%)** |
| --- | --- |
| Профессиональные знания | 80 |
| Прилежание и участие в работе | 74 |
| Поведение в отношении руководителей и сотрудников | 72 |
| Надежность | 64 |
| Качество работы | 62 |
| Величина выполняемой нагрузки | 58 |
| Способность к самовыражению | 54 |
| Темп работы | 54 |
| Способность к организации и планированию | 48 |
| Готовность нести ответственность | 45 |

***Методы оценки условно возможно разделить 6 основных групп:***

***Первая группа методов оценки персонала*** ***«Методы прямого изучения личности»***:

* + - *Тестирование.* Тесты самые известные и распространенные из инструментов оценочных процедур. Используются они для облегчения принятия решения по отбору кандидатов. В результате тестирования можно получить объективную оценку, не зависящую от личности оценивающего, возможность прогнозирования деловых качеств и организационного поведения тестируемого;
    - *Интервьюирование (собеседование)*. Этот метод является обязательным атрибутом процесса подбора, является двусторонним коммуникативным каналом, при помощи которого организация и кандидат черпают интересующую их информацию. Интервью дает возможность оценить большой набор качеств, которые необходимы для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации, мотивацию кандидата, его деловые качества и прочее [15];
    - *Анкетирование* - психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в виде средства для сбора сведений от респондента применяется специально оформленный перечень вопросов — анкета. Отличительной чертой этого метода можно назвать его анонимность (личность респондента не фиксируется, фиксируются только его ответы). Анкетирование проводится как правило в случаях, когда нужно выяснить мнения людей по каким-то вопросам и охватить большое количество людей за короткий срок. Различают анкеты следующих видов: оценочная, сравнительная, заданного выбора [4]. Оценочная анкета это стандартизированный набор вопросов либо пожеланий. Оценивающий указывает наличие либо отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам данной анкеты представляет собой сумму пометок. Подвид оценочной анкеты - сравнительная анкета, в которую входит список описаний правильного либо неправильного поведения, на рабочем месте. Соответственно, анкетирование в системе оценки персонала является достаточно популярным, доступным методом, который дает удовлетворительный прогноз;
    - *Метод индивидуального обсуждения* нацелен на обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы сотрудника в свободной форме либо по заранее подготовленной программе;
    - *Метод самооценок и самоотчета*. Сводится к анализу каждым работником предприятия своих поступков в конкретных жизненных ситуациях и самооценке по результатам этого анализа. При положительном морально-психологическом климате в коллективе, метод помогает принятию напряженных обязательств к росту моральной ответственности.

***Вторая группа методов «Методы сравнительной оценки»***

* *Методика «360 градусов» («круговая методика»)*. Основное достоинство «круговой оценки» в том, что она позволяет получить картину личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника. Выводы такой оценки объективнее, чем при других формах, так как самооценка у людей часто завышена, а руководитель, если он пристрастен, иногда занижает результаты. Поэтому когда в оценке участвуют несколько человек, получается более объективная картина;
  + - *Психофизиологические и медицинские методы* направлены на выявление темперамента и состояния нервной системы. Эти методы используются редко и в основном при оценке здоровья;
    - *Метод свободного и принудительного выбора* оценочных характеристик по готовым формам. Метод основан на сравнении фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме;
    - *Трудовой метод.* Суть метода состоит в расчете так называемого трудового показателя, который выполним в тех случаях, когда прямые результаты труда специалистов могут быть оценены в стоимостном выражении либо на основе нормативов затрат времени на выполнение единицы работы. Такой показатель определяется как отношение средней величины окладов сотрудников подразделения, занятых аналогичными работами, к величине оклада конкретного специалиста. Необходимо сравнивать постоянную часть заработной платы работников, так как переменная часть зависит не только от факторов, которые связаны со сложностью труда либо квалификацией;
    - *Матричный метод.* Данный метод разработан на базе матричного анализа И.В. Шабельникова, при котором оценка имиджа осуществляется методом ранжирования всех представителей анализируемой группы в границах заданной матрицы. Сущность метода заключается в том, что на каждую должность в компании создается таблица-матрица, которая представляет собой перечень требуемых деловых и личностных качеств работника. В таблицу-матрицу заполняются показатели оценки качеств каждого сотрудника, которые определяют их важность для выполнения обязанностей по занимаемой должности;
    - *Коэффициентный метод.* В таком случае определяются факторы оценки и определяются нормативные значения данных факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат сопоставляется с нормативом, в итоге получаются разные коэффициенты, позволяющие проводить сравнительную оценку работника;
    - *Метод шкалирования*, при котором для каждого сотрудника устанавливается значение показателя оценки по заданной шкале;
    - *Метод эталона* напоминает матричный метод, но в данном случае сравниваются фактические качества работников с характеристиками наиболее успешных работников данного направления;

***Третья группа методов «Методы экспертных оценок»*** включает в себя такие методы как: *метод суммируемых оценок; система заданной группировки работников; метод заданной балльной оценки; метод свободной балльной оценки; система графического профиля; метод ранговою порядка; метод оценки выполнения; система произвольных характеристик; метод групповой дискуссии; метод «Центр оценки» (Assessment Center)*. Данные методы основаны на использовании опыта, знаний и интуиции специалистов, а именно группы экспертов, объединенных в экспертную комиссию. Процедура экспертной оценки персонала довольно технологична, и во многих подразделениях ее проводят на основе специальных программ. Многие программы предусматривают специальные средства просмотра данных и их статистической обработки: расчет индивидуальных и групповых средних оценок, расчет стандартных отклонений, перевод в стандартные оценки, что позволяет получать данные, выраженные в единой системе единиц измерения, и сравнивать данные разных участников.

***Метод «Центр оценки» (Assessment Center)*** представляет собой оценку компетенций участников путем наблюдения их реального поведения в деловых играх. Внешне он очень схож с тренингом: участникам предлагаются деловые игры и задания, но их целью является- не развитие умений и навыков, а одинаковые для всех возможности проявить свои сильные а также слабые стороны. В каждом задании за каждым участником закреплен эксперт. Он подробным образом фиксирует поведение своего подопечного, которое относится к наблюдаемой компетенции.

***Четвертая группа методов «Методы вспомогательного характера»*** включает в себя такие методы как:

* + - *Биографический метод*. Данный метод представляет собой изучение письменных источников информации: заявления, анкеты с био1рафическими данными, резюме и рекомендации. Могут использоваться данные личного дела - своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах. Достоинством данного метода является то. Что он не требует больших затрат времени и средств, при этом является относительно объективным, т.к. Проверяются реальные факты, а не впечатления. Недостаток метода состоит в ограниченности получаемой информации. Из подобных документов можно узнать сведения только об опыте и образовании человека;
    - *Метод ранжирования* либо система классификации по порядку, при которой руководитель (либо другие лица), опираясь на определенные критерии оценки, располагает оцениваемых работников по порядку от лучшего до худшего либо наоборот - финальная оценка в таком случае определяется как сумма полученных работниками порядковых номеров;
    - *Метод критического инцидента* был разработан американским психологом дж. Фланаганом. Метод представляет собой процедуру сбора наблюдаемых инцидентов, которые являются наиболее важными или «критическими» для эффективной работы. Как правило, эти инциденты позволяют выяснить существенные моменты работы и определить разницу между успехом и неудачей. Критический инцидент = создание критической ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации);
    - *Метод альтернативных характеристик* или метод альтернативной классификации. Для применения метода, лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников из их общего числа, а затем отобрать следующих за ними из оставшегося числа работников. После того, как пары лучших и худших работников отобраны, их необходимо разместить по убыванию, разделяя при этом образовавшиеся пары.

***Пятая группа методов «Методы оценки профессиональной компетентности»*** включает в себя такие методы как:

* *конкурс*, представляющий собой многомерную параметрическую оценку кандидата па должность;
* *аттестация персонала* - оценка соответствия сотрудника занимаемой должности - процесс систематической формализованной оценки опираясь на заданные критерии соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. При аттестации осуществляется не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник-стандарт работы». Такая процедура должна быть оформлена в соответствии с требованиями законодательства, а также локальными нормативными документами организации;
* *профессионально-квалификационный экзамен* представляет собой оценку профессиональной компетентности сотрудников по стандартным программам.

***Шестая группа методов «Нетрадиционные методы***» включает в себя такие методы как:

* + - *метод «Детектор лжи»*. Данный метод представляет собой тестирование с помощью детектора лжи и тесты на честность. Детектор лжи представляет собой устройство, измеряющее физиологические изменения, например усиленное потоотделение при ответе на тот или иной вопрос [1]. Из общих соображений его можно применять на оборонных предприятиях или в службах безопасности, на предприятиях и службах, имеющих доступ к информации высокой секретности; в службах безопасности, в службах, связанных с лекарствами и наркотиками и т.д.;
    - *Алкогольные и наркотические тесты*. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу4
    - *Метод психоанализа*. Сущность психологической оценки персонала заключается в детальном описании психологического портрета кандидата и выявлении личностных, интеллектуальных и других особенностей сотрудника. Корректное заключение о профессиональной пригодности может быть дано после профессиографирования. Составляется профессиограмма профессии и психограмма личностных черт и качеств, необходимых для достижения успеха в конкретной работе.

Методы оценки персонала должны отвечать следующим требованиям: интегрировать все количественные и качественные компоненты в одно управляемое целое; оперативно отражать движение всех параметров персонала, раскрывать информацию согласно принципам разумности и целесообразности.

1. **Оценка эффективности управления персоналом**

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

***Эффективность управления***- это соотношение его полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов. Это по существу результативность управленческой деятельности, эффект от которого можно получать в течении длительного периода, иногда в течение нескольких лет.

***Общие подходы к эффективности:***

*Первый подход*. Его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом. В качестве таких показателей принимаются следующие:

* прибыль предприятия;
* затраты на 1 рубль продукции;
* уровень рентабельности;
* 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:

* + производительность труда (выработка на 1 рабочего;
  + общий фонд оплаты труда;
  + темпы роста производительности труда и за работной платы;
  + 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:

* текучесть персонала;
* уровень квалификации;
* затраты на обучение работников;
* расходы на социальные программы и т.д.

***Основные методические подходы 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; Затрата (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 глав- ному 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).6

*Эффективность трудовой деятельности* рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с по- мощью 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 соответствует 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* (КТВ); распределение заработка по КТВ; распределение премии по КТВ. Унифицированная шкала упущений и достижений, как показали эксперименты и практическое использование данного метода, может быть использована со значениями 0 < КТВ < 2.

Методика комплексной *оценки управленческого труда* (КОУТ) предназначена для количественной оценки эффективности трудовой деятельности подразделений и базируется на теории общего балльного метода. Состав критериальных показателей распределяется между подразделениями, определяются их весовые коэффициенты, делается расчет по статистическим или оперативным данным за отчетный период.

Модель распределения премиального фонда по КТВ позволяет объективно распределять премии сначала по подразделениям с использованием метода КОУТ, а затем – между работниками подразделения. Возможны и два способа распределения – пропорционально должностным окладам и только по величинам КТВ.

*Выбор конкретной концепции* (или совокупности концепций) для оценки эффективности трудовой деятельности в организации зависит от ряда факторов: модели мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, величины организации, масштаба управления, периода времени, со- стояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т.д.

*Оценка* ***эффективности трудовой деятельности*** *тем или иным методом или совокупностью методов является и* ***основой определения степе ни эффективности управления персоналом в целом***.

Макарова И.К. предлагает оценивать наиболее важные показатели оценки эффективности управления персоналом в соответствии разработанной ею систематизацией. Эта система проще, чем приведенная выше система А.П. Егоршина, и включает *две группы показателей*: первая – экономического характера и вторая – относящихся к социальной стороне жизнедеятельности организации.

***Первая группа*** – показатели экономического характера:

*Показатели подсистемы* ***формирования персонала***:

1. показатель численности работников – списочный состав работников, включая всех постоянных и временных работников, а также совместителей;
2. удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций (основной, вспомогательный, производственный, непроизводственный, административный);
3. качественная структура персонала характеризуется социально- демографическими показателями, отражающими состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию;4) квалификационный уровень персонала определяется на основе расчета среднего квалификационного уровня работников.

*Показатели подсистемы* ***использования персонала*** *в организации****:***

1. показатели производительности труда – отражают специфику производственной деятельности организации, например, объем реализации на одного сотрудника;
2. объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
3. показатель производимой продукции за час производительного труда, рассчитываемый как в денежном выражении, так и в натуральных единицах. В последнее время популярным стал показатель добавленной стоимости за один производительный час, рассчитываемый как частное от деления разницы между рыночной стоимостью и издержками произведенной за час продукции и отработанными производительными часами.
4. обратным показателю производительности за один час является показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции. Этот показатель является более наглядным и используется предприятиями, выпускающими однородную продукцию, сервисными организациями.
5. важнейший показатель динамики персонала – текучесть работников, Наиболее распространенный метод расчета – это отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.
6. показатель абсентизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период;
7. потерянная производительность. Этот показатель рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентизма) работников, показывая потери организации в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место;
8. коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;
9. общие издержки организации на рабочую силу за период, включая следующие составляющие:

* базовая заработная плата, включая должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;
* переменная заработная плата: выплаты рабочим – сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;
* все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;
* доплаты и надбавки к заработной плате;
* оплата неотработанного времени;
* взносы в фонд страховых пособий;
* стоимость социальных льгот;
* взносы в фонд социального страхования;
* издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;
* затраты на найм, пополнение и обучение персонала;
* другие выплаты.

1. доля издержек на рабочую силу в объеме реализации. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период;
2. издержки на одного сотрудника рассчитываются путем деления общей величины издержек на рабочую силу за определенный период на численность сотрудников организации. Многие организации рассчитывают данный показатель для различных категорий занятых;
3. издержки на один производительный час. Он рассчитывается как общие издержки на рабочую силу, деленные на общее число производительных часов за период.

*Показатели подсистемы* ***развития персонала:***

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа следующих показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников:

1. Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение определенного периода, рассчитываемая как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, к общей численности сотрудников. Этот важный показатель демонстрирует масштабы профессионального обучения. С помощью этого показателя можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию.
2. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации показывает относительные масштабы программы профессионального обучения организации. Величина этого показателя характеризует внимание руководства фирмы к развитию человеческих ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ.
3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональную подготовку часов к числу работников, прошедших обучение.
4. Сумма издержек на профессиональное обучение. Этот показатель складывается из трех основных статей:

* прямых издержек на обучение – затрат на подготовку учебных мате- риалов, проведение занятий, плата преподавателям и т.д.;
* косвенных издержек – транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников;
* потерянных человеко-дней, связанных с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения. Существует несколько методов подсчета данного показателя. Так он может определяться как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час. Также используется метод подсчета, в соответствии с которым количество часов умножается на рабочую силу за один час.

1. Кроме абсолютного показателя величины издержек, используется такой относительный показатель, как доля издержек в объеме реализации, который показывает, какая часть валового дохода организации расходуется на профессиональное обучение персонала.
2. Величина издержек по обучению на одного работника организации рассчитывается как отношение общей суммы издержек и численности сотрудников. Этот показатель широко используется при сравнении фирмы с ее конкурентами.
3. Издержки на один час профессионального обучения определяются как отношения общих издержек на обучение к числу потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Этот показатель важен для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и плана бюджета обучения на следующий период.

***Вторая группа показателей*** может быть получена с помощью социального (кадрового) аудита

В современных условиях наряду с оценочными показателями *экономической эффективности* существует потребность оценивать и *социальную эффективность*, которая отражает социальные последствия управленческой деятельности организации, акцентирует внимание на показателях формирования, использования и развития персонала. В связи с этим при оценке эффективности управления в последнее время уделяется большое внимание ***качеству трудовой жизни и трудовому потенциалу.***

С развитием рынка труда важной функцией организации является повышение качества трудовой жизни – уровня удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации. Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен. Например, в нем часто выделяются:

* объем и содержание труда;
* условия труда;
* моральный климат в коллективе;
* оплата и стимулирование труда;
* участие в делах фирмы;
* отношение руководства;
* перспективы профессионального роста;
* развитие человеческих ресурсов;
* социальная политика и социальные гарантии и др.

Вышеназванные показатели имеют различную природу, способы оценки и глубину воздействия на поведение работников в организации. Но все они характеризуют основные параметры уровня трудовой жизни, которые должны изучаться с применением *методов социального (кадрового) аудита*, оцениваться на основе анализа *мнений работников* для разработки программы мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности организации и удовлетворение личных потребностей ее членов.

В настоящее время социальный аудит рассматривается как современный инструментарий (подобно финансовому) анализа системы трудовых отношений, факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их воздействия.

Таким образом, ***цель социального аудита*** – повышение социальной эффективности деятельности организации, снижение текучести и абсентизма, повышения удовлетворенности трудом у работников, развитие человеческих ресурсов для достижения новых стратегических целей.

Обычно в рамках социального аудита осуществляются:

* аудит кадровых процессов;
* аудит трудового потенциала;
* стратегический аудит.

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

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

*Стратегический аудит* выявляет возможности формирования конку- рентных преимуществ организации в области человеческих ресурсов данной организации.

Успех социального аудита зависит во многом от качества предоставляемой информации, от желания и мотивации заказчика, от профессионализма аудиторов (как внешних, так и внутренних).

Эффективная реализация стратегических задач и краткосрочных планов предприятия в области человеческих ресурсов определяется сегодня также умением менеджеров управлять трудовым потенциалом организации.

В этой связи представляет интерес метод оценки трудового потенциала *предприятий легкой промышленности*, который позволяет определить пути достижения производственных целей и повысить социально – экономическую эффективность.

Результаты проведенного исследования показали, что в общем виде трудовой потенциал может быть представлен сочетанием набора компонентов

, (7.1)

где

ТП– компонент трудового потенциала,

Кi…..Kn – набор компонентов.

На *первом этапе* анализа определяются компоненты, наиболее существенные для данного предприятия (отрасли). В зависимости от степени значимости устанавливается их градация.

На *втором* – выделенные компоненты увязываются с конечными целями предприятия, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации.

В ходе исследования были установлены *15 наиболее характерных компонентов*, которые оказывают максимальное воздействие на конечные цели предприятия, и построено их «дерево», представляющее собой иерархическую структуру. Компоненты располагаются в порядке убывания их значимости, Затем на основе построения индексной модели определяется динамика трудового потенциала и отдельных его составляющих (таблица 7.2).

***Таблица 7.2 - Цели предприятия***

|  |  |
| --- | --- |
| **Максимизация прибыли** | **Сохранение ТП** |
| **Компоненты** | |
| 1. Рентабельность труда 2. Опыт 3. Предпринимательские способности 4. Профессионализм 5. Здоровье 6. Образование 7. Творческий потенциал 8. Удовлетворенность работой 9. Симпатии 10. Стремление к труду 11. Возраст 12. Конфликтность 13. Стаж работы 14. Нравственность 15. Ответственность | 1. Образование  2. Профессионализм  3. Предпринимательские способности  4. Опыт  5. Здоровье  6. Стаж работы  7. Творческий потенциал  8. Удовлетворенность работой  9. Ответственность  10. Рентабельность труда  11. Возраст  12. Нравственность  13Стремление к труду  14. Симпатии  15. Конфликтность |

После того, как компоненты определены, каждый из них необходимо увязать с показателями, в наибольшей степени их характеризующими. Система показателей, принятая для анализа представлена в таблице 7.3

***Таблица 7.3 - Система показателей***

| ***№п/п*** | ***Компонент*** | ***Показатель*** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Здоровье | Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев на производстве |
| 2 | Образование | Данные об уровне образования работников |
| 3 | Возраст | Средняя выработка работника возрастной группы |
| 4 | Стаж работы | Коэффициент текучести по стажу |
| 5 | Профессионализм | Средний тарифный разряд работников |
| 6 | Нравственность | Процент потерь раб. времени из-за нарушений  труд. дисципл. |
| 7 | Творч. потенциал | Количество инициативных предложений |
| 8 | Опыт | Уровень заработной платы |
| 9 | Ответственность | Величина прироста полезно используемого времени |
| 10 | Симпатии | Стремление коллег видеть конкретного работника |
| 11 | Удовл. работой | Наличие (отсутствие) стремления покинуть свое  место работы |
| 12 | Конфликтность | Количество конфликтных ситуаций |
| 13 | Стремл. к труду | Количество перевыполненных заданий |
| 14 | Предприн. способ | Количество предпринимательских предложений,  проектов |
| 15 | Рентабельность | Эффективность труда |

Характеристика *динамики* составляющих компонентов трудового потенциала по данным трех лет работы предприятия представлена в следующей таблице 7.4, где по каждому из компонентов тенденция изменения обозначена знаком «+» или «». Графа «Динамика изменения» характеризует общую тенденцию.

***Таблица 7.4 - Сводная таблица тенденций изменения компонентов***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Компонент** | **Изменение по годам** | **Динамика изменений** |
| 1 | Здоровье | + + + | Улучшение |
| 2 | Образование | + + + | Улучшение |
| 3 | Возраст | - - - | Ухудшение |
| 4 | Стаж работы | + + + | Улучшение |
| 5 | Профессионализм | + + + | Улучшение |
| 6 | Нравственность | + + + | Улучшение |
| 7 | Творческий потенциал | - - + | Ухудшение |
| 8 | Опыт | - - - | Ухудшение |
| 9 | Ответственность | + + + | Улучшение |
| 10 | Симпатия | - - - | Ухудшение |
| 11 | Удовлетворенность работой | + + + | Улучшение |
| 12 | Конфликтность | - + - | Ухудшение |
| 13 | Стремление к труду | - + + | Улучшение |
| 14 | Предпринимательские способности | - + + | Улучшение |
| 15 | Рентабельность | - + - | Ухудшение |

Оценка эффективности управления персоналом и всемерное внимание к этой проблематике – обязательное условие успешного функционирования и развития современной организации, так как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления организационных изменений, выявлять приоритеты стратегического развития