

Лекция 8. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом



План:

8.1 Сущность и показатели оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом организации.

8.2 Оценка экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

8.3 Оценка эффективности деятельности персонала организации.

8.4 Оценка эффективности службы управления персоналом организации.

8.5 Оценка эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом.

8.1 Сущность и показатели оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом организации.

В экономической теории эффективность определяется как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов.

Таким образом, говоря об эффективности управления персоналом, следует учитывать ее следующие компоненты.

1. Собственно эффективность управления персоналом, складывающаяся из экономической и социальной эффективности управления.

2. Эффективность организации управления персоналом, которая может быть выражена как через анализ организации управления, так и через интегральную социально-экономическую эффективность управления персоналом, являющуюся, в конечном итоге, общим показателем организационной эффективности.

Для оценки экономической эффективности кадровых мероприятий службы управления персоналом вводятся общие и частные показатели эффективности.

К *общим показателям* относятся рост производительности труда и годовой экономический эффект (экономия приведенных затрат). При этом рост производительности труда определяется двумя путями:

- через прирост производительности труда (в процентах) в результате экономии численности работников;
- через снижение трудоемкости на рост производительности труда.

Годовой экономический эффект рассчитывается через произведение годового объема продукции на величину изменения себестоимости продукции с вычетом затрат на внедрение мероприятий. К *частным показателям* относятся:

- снижение трудоемкости продукции, нормочасы;
- относительная экономия (высвобождение) численности работников, чел.;
- экономия рабочего времени в связи с сокращением потерь и производительных затрат времени, чел.-час;
- прирост объема производства, %;
- экономия от снижения себестоимости продукции, руб.;
- экономия в связи с сокращением профессиональной заболеваемости производственного травматизма, руб.;
- экономия от снижения себестоимости на условно-постоянных входах, руб.;
- экономия от снижения удельных капиталовложений в результате лучшего использования оборудования, %.

Приведенная система показателей позволяет выразить в численном выражении (натуральной или денежной форме) эффект от протекания процесса управления персоналом в целом.

Однако, в данной системе остаются открытыми два вопроса.

Во-первых, какова эффективность управления персоналом как системы, то есть какова эффективность организации управления персоналом?

Во-вторых, в чем внутренние, системные причины снижения или увеличения получаемого эффекта, то есть каким образом экономический эффект процесса управления персоналом зависит от системных компонентов системы управления персоналом?

Для ответов на данные вопросы необходимо, во-первых, определить содержание категории эффективность применительно к управлению персоналом с учетом целей управления персоналом предприятия и во-вторых, учесть системный или организационный фактор, влияющий на эффективность управления персоналом.

Резюмируя вышеизложенное категорию "эффективность" применительно к управлению персоналом предприятия можно конкретизировать следующим образом.

1. Эффективность управления персоналом может быть выражена через социально-экономическую эффективность управления персоналом и эффективность организации управления персоналом или организационную эффективность.

2. Социально-экономическая эффективность должна отражать степень достижения социальных и экономических целей управления персоналом на предприятии.

3. Организационная эффективность управления персоналом должна выражать способность системы управления персоналом достичь заданной социально-экономической эффективности.

Рассмотрим подходы к оценке конкретизированной эффективности управления персоналом.

В ней выделяются два различных методологических подхода к оценке эффективности функционирования любой системы.

Первый подход основывается на сопоставлении величины полученного экономического, социального, экологического (или *совокупного*) эффекта и суммы затрат, обусловивших этот эффект (оценка результативности функционирования системы).

Второй подход заключается в соотношении конечного полезного результата, образовавшегося в процессе функционирования той или иной системы, к заранее заданному в соответствии с поставленной целью результату (оценка степени достижения цели функционирования системы).

Для оценки эффективности управления персоналом необходимо определить, что может являться эффектом, полезным конечным и заранее заданным социально-экономическим и организационным результатом, а так же, что должно входить в категорию "структура затрат на получение эффекта". С этой целью рассмотрим приведенные методологические подходы подробнее.

Применение первого *подхода* к оценке социально-экономической эффективности функционирования системы будет выражать уровень затрат труда и ресурсов на единицу продукции. Данная форма оценки эффективности характеризует меру отдачи или меру результативности, выраженную в виде полученного эффекта с каждого рубля произведенных в процессе производства затрат. Этот методологический подход получил широкое применение при оценке эффективности производства. Для применения данного методологического подхода требуется определение содержания, сущности, состава и структуры как получаемого эффекта (числителя указанного отношения) и общей суммы затрат (знаменателя).

Их определение зависит от применяемого метода оценки эффективности, из которых наиболее признанными являются три метода: затратный, ресурсный и затратно - ресурсный. Затратный метод заключается в отнесении эффекта к сумме текущих затрат, ресурсный заключается в отнесении полученного эффекта к стоимости использованных ресурсов (например основных фондов). Наконец сутью затратно - ресурсного метода является отнесение полученного эффекта к общей сумме текущих затрат и использованных ресурсов.

Как отмечается в литературе преимущество затратно-ресурсного метода заключается в том, что он "обеспечивает оценку уровня отдачи не только текущих затрат или используемых ресурсов, а комплексную одновременную оценку результативности текущих затрат и уровня отдачи используемых ресурсов, то есть интегральную оценку эффективности". То есть при использовании первого методологического подхода к оценке эффективности управления персоналом, затраты на получение эффекта могут быть наиболее оптимальным способом рассчитаны через общую совокупную стоимость используемых ресурсов и произведенных текущих затрат.

Однако помимо определения структуры затрат на управление персоналом следует определить экономическое содержание, состав и структуру эффекта управления персоналом.

По нашему мнению, эффект функционирования системы управления персоналом должен учитывать все три компоненты категории "эффективность": экономическую, социальную, организационную.

Экономический эффект, по нашему мнению, должен отражать экономическую сущность процесса удовлетворения потребности производства в персонале. Таковым выражением является труд работников, который "потребляется" производством. Следовательно, экономический эффект управления персоналом может быть выражен через продуктивность (производительность) труда.

Продуктивность (англ. productivity, нем. produktivitat) "определяется по отношению к затратам труда, материалов, оборудования, энергии, а также по отношению к суммарным затратам ресурсов".

В отечественной литературе термин "продуктивность" переводится как "производительность", что не совсем точно. В дальнейшем мы будем использовать термин "продуктивность".

Продуктивность труда может быть определена по формуле

$$P_T = O : T$$

где P_T - продуктивность труда; O - объем продукции (услуг) произведенный за определенный промежуток времени в натуральных измерителях; T - затраты труда, выраженные в суммарных затратах рабочего времени за анализируемый промежуток времени.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала. Как было установлено выше потребности работающих, в общем виде могут быть сведены к трем типам потребностей: существования, взаимоотношений роста. Следовательно, в определении социального эффекта управления персоналом следует учитывать степень удовлетворенности данных типов потребностей работников.

.Для определения социального эффекта могут быть использованы следующие виды показателей.

Показатели степени удовлетворения потребностей существования работника (работников):

- заработная плата, получаемая работником в сумме с социальными выплатами (услугами);
- степень удовлетворенности работника жильем.

Показатель степени удовлетворения потребностей взаимоотношения работников:

- текучесть кадров на предприятии, подразделении;
 - анализ структуры причин увольнения;
 - показатель социальной напряженности в коллективе
- Показатель степени удовлетворения потребностей роста работников:
- интенсивность обучения, подготовки и переподготовки работников;
 - объем рацпредложений, внесенных работником.

Организационный эффект должен выражать суть организационной эффективности организации управления персоналом. Следовательно, при определении организационного эффекта должна быть учтена степень готовности системы управления персоналом к достижению социально-экономического эффекта, то есть степень организационной готовности системы управления персоналом к функционированию. При этом выражением организационной эффективности может служить интегральный результат функционирования системы управления персоналом, в качестве которого нами принята социально-экономическая эффективность управления персоналом.

Поскольку анализ организации управления, подразумевавший соотнесение достигнутых результатов с запланированными. То организационная эффективность, по нашему мнению, должна определяться на основе второго методологического подхода.

Возвращаясь к рассмотрению проблем определения социально экономической эффективности управления персоналом, следует отметить что поскольку оценка эффективности должна быть выражена определенной величиной, то как знаменатель, так и числитель отношений эффекта к затратам должны быть количественно выражены. В силу этого при применении первого методологического подхода к анализу эффективности управления персоналом как экономический, так и социальный эффект должны быть выражены в стоимостной форме.

Для решения задач расчета величины получаемого эффекта могут быть применены методы прямого и косвенного счета.

Метод косвенного счета предполагает проведение расчета стоимостной оценки эффекта производить опосредованно, через *получаемые результаты* деятельности оцениваемого объекта. Этот метод основан на принципах теории потребительной стоимости благодаря наличию комплекса полезных свойств, формирующих потребительную стоимость того или иного товара, его применение в сфере потребления обуславливает образование эффекта". Для расчета эффекта управления персоналом на основе применения данного метода необходимо определение потребительных стоимостей результатов процесса управления - социальных и экономических.

Если для расчета величины экономического эффекта данный метод вполне применим, поскольку в результате управления трудом работника формируется конкретная потребительная стоимость, то для расчета социальной эффективности применение данного метода затруднительно. Причиной сложности расчета социального эффекта на основе метода косвенного счета является то, что в удовлетворении потребностей работников управление персоналом осуществляет лишь управление предоставлением работнику комплекса существующих определенных льгот. При этом учесть вклад этого комплекса в создание потребительной стоимости работником не представляется возможным.

В этой связи представляет интерес метод прямого счета величины экономического эффекта. Его суть при расчете социально-экономического эффекта управления персоналом сводится к оценке "рыночной" стоимости работников, являющихся объектами управления, то есть к оценке величины капиталовложений в работников.

Рассмотрим второй методологический подход к оценке эффективности организации УП - соизмерение полученного полезного конечного результата с предварительно заданным результатом, для оценки степени достижения поставленной цели. По нашему мнению соотношение фактически полученных результатов деятельности системы управления персоналом с результатами, предусмотренными плановыми заданиями, действующими нормативами и с целевыми установками функционирования системы УП будет характеризовать степень достижения поставленной цели, а следовательно и полученный социально-экономический или организационный эффект, то есть данный подход позволяет в численной форме выразить эффективность организации УП.

В данном подходе устраняется проблема соотнесения величин экономического и социального эффекта организации УП, поскольку степень достижения производственных, социальных или организационных целей управления может быть представлена безразмерными величинами

С нашей точки зрения главными требованиями к разработке механизма оценки эффективности функционирования любой системы являются объективность и достоверность, ее совокупный, интегральный характер, количественная определенность. В этой связи подход в расчете величины социально-экономического эффекта путем выражения степени достижения поставленных целей безразмерными величинами представляется наиболее соответствующим данным требованиям.

Таким образом, на основании проведенного анализа, видно, что в основу разработки механизма оценки социально-экономической эффективности организации УП должны быть положены следующие принципы:

1. Оценка эффективности организации УП должна иметь количественное выражение и носить интегральный характер, то есть учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень эффективности.

2. Оценка эффективности организации УП может быть обеспечена системой показателей, включающих в себя несколько иерархических уровней и отражающих степень достижения заданного результата.

3. Основным заданным результатом следует считать потребность предприятия в человеческих ресурсах требуемого количества и качества, потребности работающих на предприятии

4. Основным результатом, достигнутым в процессе организации УП, следует считать изменения в состоянии персонала, кадровой ситуации на предприятии за конкретный период, выраженные также через систему безразмерных показателей.

5. Конечный полезный результат, отражающий реальный социально-экономический эффект, получается путем корректировки основного результата, механизмом которой является совершенствование организации УП.

Завершая рассмотрение современных проблем управления персоналом предприятий, можно сделать следующие выводы:

1. Управление персоналом предприятия как система должно рассматриваться в трех аспектах:

- экономическом (в этом аспекте управление персоналом должно быть направлено на удовлетворение потребностей производства в работниках требуемого количества, качества и в заданные сроки),
- социальном (в социальном аспекте управление персоналом должно быть направлено на удовлетворение потребностей работников),
- организационном (в организационном аспекте управление персоналом должно рассматриваться как система, целью которой является достижение социально-экономических целей управления).

2. Механизмом реализации процесса УП является кадровая стратегия, конкретизированная под четко определенные цели УП и реализуемая посредством кадровой политики.

3. Управление персоналом как система характеризуется такими признаками, как наличие цели управления (удовлетворение потребности производственной системы в персонале и удовлетворение потребностей работающих в профессиональном и личностном развитии); наличие объекта воздействия системы, (персонал предприятия); наличие субъекта управления системой (руководитель службы управления персоналом, руководители отделов); наличие управляющих воздействий (мероприятия по управлению персоналом); наличие элементов системы (функциональных подсистем); наличие взаимосвязей между элементами (организационная структура и организационные процессы).

4. Эффективно-функционирующая организация управления персоналом предприятия может быть обеспечена за счет учета исторических закономерностей развития концепций управления персоналом.

5. Этапы развития рыночных отношений обуславливают эволюцию концепций управления персоналом. Адаптационные изменения в системе управления персоналом находят свое выражение в изменении моделей и философии управления персоналом, изменении функций и организации управления персоналом. Эту взаимосвязь следует учитывать при создании структур управления персоналом предприятий.

6. Социально-экономическая эффективность организации управления персоналом может быть оценена путем соотнесения выявленной степени достижения поставленных целей управления персоналом с затратами на достижение целей.

7. Степень готовности системы управления персоналом реализовывать поставленные перед ней цели может быть оценена через организационную эффективность системы управления персоналом, путем определения типа кадровой политики предприятия через функциональные, организационные и системные признаки.

8.2 Оценка экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии правления персоналом

Расчету экономических результатов в сфере управления должен предшествовать анализ состояния следующих подсистем системы управления персоналом: линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, трудовых отношений, условий труда, развития персонала, мотивации и стимулирования персонала, социального развития, развития оргструктур управления, правового обеспечения управления персоналом, информационного обеспечения управления персоналом организации. Анализ каждой из этих подсистем следует осуществлять в разрезе следующих элементов: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, решения.

Такой анализ позволяет определить состояние отдельных подсистем и их элементов, вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные мероприятия и собрать необходимые данные для расчета экономических результатов и затрат, связанных с реализацией проекта по формулам, приведенным в приложении А. Расчет экономических результатов следует начинать с определения тех непроизводственных факторов, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления персоналом в связи с осуществлением того или иного мероприятия по совершенствованию функционирования той или иной подсистемы системы управления персоналом организации.

Расчету экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции должен предшествовать анализ состояния производства и эксплуатации продукции по следующим элементам производственной системы: производственные функции, организационная структура производства, кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технология производства, продукция (услуги).

Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом

Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом (K_y) включают составляющие:

K_{y1} — предпроизводственные затраты;

K_{y2} — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий, и равны

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}.$$

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле

$$K_{y1} = \sum (Z_i \times M_i) \times K_d \times K_c + Z_p, (1)$$

где Z_i — месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.; M_i — количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой оргпроекта; n — количество работников, занятых разработкой оргпроекта; K_d — коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату; K_c — коэффициент, учитывающий размер единого социального налога; Z_p — другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию компьютеров и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Предпроизводственные затраты можно рассчитать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка технико-экономического обоснования, разработка задания на оргпроектирование, разработка организационного общего проекта, разработка организационного рабочего проекта, внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается.

Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом

Этап разработки оргпроекта	Удельный вес затрат, % к итогу
Технико-экономическое обоснование	
Задание на оргпроектирование	
Организационный общий проект	
Организационный рабочий проект	
Внедрение	
Весь проект	

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (K_{y2}), определяются по формуле

$$K_{y2} = K_{т.с.у} + K_{т.м.н} + K_{и} + K_{с.р.з} + K_{п.к} + K_{о.с} - K_{в}$$

где $K_{т.с.у}$ — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам)

$K_{т.м.н}$ — затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к компьютерам принимаются равными 10% их стоимости для укрупненных расчетов);

$K_{и}$ — затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{с.р.з}$ — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:

$$K_{с.р.з} = C \times П \times Н,$$

где C — стоимость 1 м³ здания, помещения, руб.; $П$ — площадь здания, помещения, м²; $Н$ — высота этажа здания, помещения, м;

$K_{п.к}$ — затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$K_{о.с}$ — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

$K_{в}$ — сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство (K_{y3}), обусловленные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов:

$$K_{y3} = K_{зд} + K_c + K_{об} + K_{и} + K_{осн} + K_o - K_{л},$$

где $K_{зд}$ — капитальные вложения в производственные здания; K_c — капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства; $K_{об}$ — капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства; $K_{и}$ — капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь; $K_{осн}$ — капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент; K_o — капитальные вложения в оборотные фонды; $K_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

$$K_{y4} = K_{и} - K_{ил},$$

где $K_{и}$ — капитальные вложения при использовании этой продукции; $K_{ил}$, — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

8.3 Оценка эффективности деятельности персонала организации.

Оценка результатов труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы.

Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Акционирование организаций Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Инфляция Банкротство Безработица и др.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Оценка результатов труда руководителей и специалистов характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах.

Результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся:

- оперативность работы
- напряженность, интенсивность труда
- сложность труда, качество труда и т.п.

В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Оценка результатов рабочих осуществляется довольно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

- 1) установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;
- 2) выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);
- 3) предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работник;
- 4) обсуждение результатов оценки с работником;
- 5) принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки результатов труда применяются различные методы:

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Управление по целям (самый распространенный)	Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей. Требует количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов
Метод шкалы графического рейтинга	Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера
Вынужденный выбор	Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личностные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда

Продолжение таблицы «Методы оценки результатов труда»

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинг описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат

Продолжение таблицы «Методы оценки результатов труда»

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личностные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат

8.4 Оценка эффективности службы управления персоналом организации.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
<p>- Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности - Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника - Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом - Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала</p>	<p>- Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава) -Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)</p>	<p>- Степень удовлетворенности работой в данной организации - Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом</p>	<p>- Текучесть кадров - Уровень абсентеизма - Произ-ть труда - Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.) - Количество жалоб работников - Уровень производственного травматизма и профзаболеваний</p>

Количественная оценка показателей собственно экономической эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации ею функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов).

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются *средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника*, например:

Средние затраты на «новичка» = $\frac{\text{Затраты на отбор персонала}}{\text{Количество отобранных кандидатов}}$

Средние затраты на обучение = $\frac{\text{Общая стоимость обучения одного работника}}{\text{Количество обучившихся}}$

Оценка показателей степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма. Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести — коэффициент текучести кадров определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$K_T = P_y / p - 100,$$

где K — коэффициент текучести;

P_y — численность работников, уволенных по причинам текучести;

p — среднесписочная численность работающих.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: 1. Улучшение организации труда и производства

2. Сокращение монотонного, малоквалифицированного труда

3. Оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников,

4. Организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации

5. Улучшение жилищных и других бытовых условий

6. Совершенствование оплаты и стимулирования труда

7. Специальные меры по адаптации молодых работников.

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями *абсентеизма* — количеством самовольных невыходов работников на работу.

Стандартные формулы для расчета *абсентеизма*:

$$A = Dn / N \times D \text{ или } A = Pn / P,$$

Dn – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

D – число рабочих дней;

N – среднее число работников;

Pn – общее число пропущенных часов;

P – общее число рабочих часов по графику.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают в себя:

- обязательные выплаты вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте;
- оплата сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего;
- потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

Оценка деятельности кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям:

- выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т.п.);
- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;
- своевременность и высокое качество оформления установленной отчетности;
- количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;
- количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;
- степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации;
- степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;
- эффективность предложений по реализации кадровой политики.

8.5 Оценка эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом.

Оценка эффективности проекта совершенствования методов управления персоналом требует определения экономических и социальных последствий их реализации.

При оценке эффективности управления следует исходить из поставленных перед системой управления целей и результатов производства. Судить об эффективности управления нужно не только по эффективности системы управления, но и по эффективности производственной системы организации-производителя и организации, эксплуатирующей (использующей) изделие или услугу. Поэтому **экономический эффект от реализации проекта совершенствования управления организацией образуется в сфере управления, в сфере производства и в сфере эксплуатации продукции (услуги).**

При оценке экономической эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления проекта, выборе лучшего варианта) могут быть использованы следующие обобщающие показатели:

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект ($\mathcal{E}_{\text{инт}}$), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода) или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами.)

Его величина вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1+E)^t}$$

P — экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

K — затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

t_n — начальный шаг (начальный год расчетного периода);

t_k — конечный шаг (конечный год расчетного периода);

P_t — экономические результаты, достигаемые на 1-м шаге (в 1-м году расчетного периода), руб.;

K_t — затраты, осуществляемые на 1-м шаге (в 1-м году расчетного периода), руб.;

a_t — коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

Интегральный экономический эффект от совершенствования системы и технологии управления персоналом складывается из трех составляющих, поэтому формулу расчета $\mathcal{E}_{\text{инт}}$ можно написать в виде:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \mathcal{E}_{y_1} + \mathcal{E}_{y_2} + \mathcal{E}_{y_3} - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y_1 t} * \alpha_t$$

\mathcal{E}_{y_1} — экономический эффект в сфере управления;

\mathcal{E}_{y_2} — экономический эффект в сфере производства;

\mathcal{E}_{y_3} — экономический эффект в сфере эксплуатации продукции;

$K_{\text{ФРВ}} = \sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y_1 t}$ — предпроизводственные затраты в 1-м году расчетного периода.

На практике иногда используют модифицированную формулу определения ЧДД:

Для этого из состава Z_t , исключают капитальные вложения и обозначают через;

K_t — капиталовложения на t -м шаге;

K — сумма дисконтированных капиталовложений, т.е.

$$K = \sum_{t=0}^T K_t \cdot \frac{1}{(1+E)^t}$$

K_t — затраты на t -м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.;

$K_{\text{вл}}$ — сумма дисконтированных капиталовложений, руб.

$K_{\text{вл}}$ — капиталовложения на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб.

Если ЧДД положителен, проект является экономически целесообразным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

2. **Индекс доходности (ИД)** представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле:

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=0}^T \mathcal{E}_t}{K}$$

Где $\sum_{t=0}^T \mathcal{E}_t$ — сумма приведенных эффектов;

K — приведенные капитальные вложения.

3. Внутренняя норма доходности (ВНД)

представляет собой ту норму дисконта ($E_{ш1}$), при которой величина приведенных экономических эффектов равна капиталовложениям. $E_{вн}$ является решением уравнения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{R_t - Z'_t}{(1 + E_{ВН})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K}{(1 + E_{ВН})^t}$$

ВНД проекта определяется расчетным способом и сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода, реализация проекта оправдана.

4. Срок окупаемости (Ток) — минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается не отрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия:

5. Рентабельность инвестиций (Рн), учитывающая интересы участников или специфику проекта, определяемая как

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в первую очередь проявляется в виде возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных моментов.

К числу позитивных моментов осуществления предлагаемых мероприятий можно отнести следующее:

- обеспечение персоналу предприятия надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимая социальная защита на уровне предприятия);
 - реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;
 - благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтности отношений с руководством и коллегами);
- снижение уровня текучести кадров

К числу отрицательных моментов относят:

- ущерб, приносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (НС, проф. Заболевания)
- Ущерб, наносимый личности (интеллектуальный или физические перегрузки, стрессовые ситуации и т.п.)

Социальные последствия проектов по совершенствованию системы УП могут формироваться и оцениваются за пределами организации (Благоприятный имидж компании, создание новых рабочих мест, обеспечение стабильной занятости, обеспечение безопасности и т.п.)

Существует некая взаимосвязь экономической и социальной эффективности, так как с одной стороны социальную эффективность в виде стимулов, можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить стимулы, с другой стороны экономическую эффективность можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности

При комплексной оценке социальной и экономической эффективности проектов по совершенствованию системы УП возможны следующие подходы:

1) экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная – как ограничение (т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера)

2) Рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей, такой расчет носить условный характер

3) Вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиции социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально-эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

Вопросы для самоконтроля:

1) Раскройте особенности определения экономического эффекта в сфере управления персоналом.

2) Какие социальные результаты совершенствования управления персоналом вам известны?

3) Охарактеризуйте взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.