

---

# Оценка деятельности службы управления персоналом

---

---

## При оценке деятельности службы управления персоналом в качестве предмета оценки могут выступать:

- **уровень реализации функций, оцениваемый по критериям соответствия нормам корпоративной культуры и философии управления, приоритетам кадровой политики организации, оперативным, кадровым решениям и мероприятиям;**
  - **соответствие действий заранее принятому и одобренному руководством организации плану работы;**
  - **соотношение затрат по использованию кадровых технологий полученным результатам.**
-

---

## **К экспертизе деятельности службы управления персоналом целесообразно привлекать:**

- **топ-менеджеров организации, которые осуществляют текущий оперативный контроль работы всех структурных подразделений организации;**
  - **независимых экспертов со стороны, которые могут привлекаться в качестве аудиторов для осуществления комплексной экспертизы с периодичностью, определяемой руководством организации;**
  - **руководителя и ведущих специалистов службы управления персоналом в рамках программы самоменеджмента структурных подразделений;**
  - **работников предприятия, независимо от занимаемой должности, для выявления их отношения к осуществляемым кадровым процедурам и мероприятиям.**
-

---

**В процессе оценки эффективности работы службы управления персоналом необходимо учитывать, что динамика основных показателей, характеризующих результативность кадровой работы, далеко не всегда полностью определяется деятельностью только службы управления персоналом.**

**Свой вклад в совокупный результат вкладывают менеджеры всех уровней.**

---

# Показатели эффективности работы службы управления персоналом

№	Показатели	Формула для расчета	Применение
1	Изменение численности персонала в целом по предприятию и по отдельным категориям, подразделениям	$\Delta Ч = Ч1 / Ч0 * 100\%$ <p><math>\Delta Ч</math> - изменение численности персонала (абс. значение) <math>Ч1</math> - численность персонала после реализации мероприятий новой кадровой политики <math>Ч0</math> - численность персонала до проведения мероприятий</p>	Оценивает результаты кадровой политики в области комплектования персонала

2

Текучесть персонала в целом по предприятию, по категориям и подразделениям, по причинам увольнения

$$K_T = U / Ч_{ср}$$

$K_T$  - коэффициент текучести

$U$  - количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т.д.)

$Ч_{ср}$  - среднесписочная численность персонала

Оценивает эффект от реализации мероприятий по социальной защите, развитию, стабилизации коллектива

<p>Изменение выработки на одного работника в целом по предприятию, по отдельным группам персонала, по подразделениям</p>	<p><math>V = V_{\text{пр}}/Ч_{\text{ср}}</math> V - выработка на одного работника <math>V_{\text{пр}}</math> - объем производства продукции <math>Ч_{\text{ср}}</math> - среднесписочная численность персонала</p>	<p>Оценивает эффект от изменения системы мотивации труда, повышения квалификации, расстановки кадров</p>
--	--	--

Количество работников, прошедших повышение квалификации и переобучение, в том числе в сравнении с предыдущим периодом

$$K_{об} = Ч_{об1} - Ч_{об0}$$

$$I_{об} = Ч_{об1} / Ч_{об0}$$

$K_{об}$  - коэффициент обучения

$I_{об}$  - индекс динамики персонала, прошедшего обучение

$Ч_{об}$  - численность персонала, прошедшего обучение

Оценивает эффективность работы по повышению квалификации работников

<p>Доля работающих на участках с тяжелыми и вредными условиями труда</p>	<p><math>U_T = \frac{Ч_{вут}}{Ч_{ср}}</math></p> <p><math>U_T</math> - доля работников занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда</p> <p><math>Ч_{вут}</math> - число работников занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда</p>	<p>Оценивает эффект от мероприятий по оптимизации условий труда</p>
--	---	---

Динамика потерь рабочего времени, определение зависимости от факторов (болезни, прогулы, простои и т. д.)

$Прв = ФРВ_{пл} - ФРВ_{факт}$   
 $Дпрв\ i = Прв\ i / Прв$   
Порв - потери рабочего времени общие  
Порви - потери общего времени по одной из причин (прогул, простой, неявка по болезни, с разрешения администрации, отпуска учащимся, простои и т.д.)  
Дпорв i - доля потерь рабочего времени по причине в общих потерях рабочего времени  
ФРВ - фонд рабочего времени плановый и фактический

Оценивает эффект от мероприятий по укреплению дисциплины, улучшению социальной защиты персонала, создания социально-психологического комфорта в коллективе

Заработная плата (рост уровня оплаты труда в целом по предприятию и для отдельных категорий, погашение задолженности по зарплате).

$$\text{Ззп} = (\text{Знач} - \text{Звыпл}) / \text{Знач}$$

Ззп - процент задолженности по заработной плате

Звыпл - фактически выплаченная зарплата

Знач - начисленная зарплата

Оценивает изменения, произошедшие в области оплаты труда

---

Наличие многообразия подходов к принятию решений в системе управления персоналом, требует, чтобы подход к оценке эффективности этих решений основывался на едином и общем для всей системы параметре.

- Таким параметром является совпадение целей организации с целями системы управления персоналом, так как последняя является частью системы управления предприятием и ее эффективность в конечном счете определяется конечным результатом деятельности организации.
  - Поскольку конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, поэтому должна применяться их система, отражающая различные стороны развития трудового потенциала организации (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.), измерение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат.
-

---

Принятые решения реализуются через деятельность персонала, поэтому показатели оценки эффективности работы службы управления персоналом характеризующие качество, полноту, достоверность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы предприятия, должны рассматриваться с позиций эффективности менеджмента в организации в целом.

Исходя из того, что до сих пор не существует единой точки зрения на проблему оценки эффективности деятельности службы управления персоналом, возьмем за основу показатели оценки, приведенные Кибановым А.Я. и Иванцевичем Дж.М. и Лобановым А.А.

---

Показатели оценки эффективности деятельности службы управления персоналом можно представить в виде таблицы:

Показатели экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
--	---	---	------------------------------------

---

# Показатели экономической эффективности

- 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
-

---

# Показатели степени укомплектованности кадрового состава

- 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)
-

---

# Показатели степени удовлетворенности работников

- Степень удовлетворенность работой в данной организации
  - Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом
-

---

# Косвенные показатели эффективности

- Текучесть кадров.
  - Уровень абсентеизма.
  - Производительность труда.
  - Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и другие).
  - Количество жалоб работников.
  - Уровень производственного травматизма и профзаболеваний.
-

## Оценка экономической эффективности мероприятий по научной организации труда определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{д.с.} + \mathcal{E}_т - \mathcal{З},$$

- $\mathcal{E}$  - общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию труда, в руб.;
- $\mathcal{E}_в$  - экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, в руб.;
- $\mathcal{E}_{д.с.}$  - экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;
- $\mathcal{E}_т$  - экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;
- $\mathcal{З}$  - сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда.

Каждая составляющая экономии - это эффект не одного, а множества мероприятий по научной организации труда.

### **Экономия, достигаемая за счет высвобождения численности:**

$$\text{Эв} = \sum N_i \text{высв} * \text{ЗП},$$

- где  $\sum N_i \text{высв}$  - численность высвобождаемых работников, чел.;
- ЗП - среднегодовая зарплата одного работника с начислениями, руб.

### **Экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава:**

- $\text{Эд. с.} = \text{Ф з. д} - \text{Ф з. п}$
- Ф з. д и Ф з. п - годовой фонд заработной платы (с начислениями) до и после пересмотра должностной структуры, руб.

---

**Экономия благодаря лучшему использованию оргтехники, средств механизации и экономии материалов:**

- $Э_T = \Sigma C - \Sigma C_1$
  - $\Sigma C$  - стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей до проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа, руб.;
  - $\Sigma C_1$  - то же, после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию, руб.;
  - Затраты  $Z$  на осуществление мероприятий в области кадровой политики в расчете на год включают затраты: на механизацию труда  $Z_m$ , на стимулирование работников  $Z_c$ , на проведение исследований и прочие затраты  $Z_l$ .
-

---

Главной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда.

В этой связи в качестве эффекта от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема произведенной продукции в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности труда, и отдачу от затрат на персонал.

---

## Показатели для расчета эффективности принятых решений по управлению персоналом

Показатель	Значение показателя до реализации кадровой политики	Значение показателя после реализации кадровой политики	Отклонение, (%)
1. Объем продукции (Q), руб.	Q 0	Q 1	$(Q 1 / Q 0) * 100\%$
2. Среднегодовая численность персонала, чел.	Ч 0	Ч 1	$(Ч 1 / Ч 0) * 100\%$

3. Размер фонда оплаты труда, руб.	$\Phi 0$	$\Phi 1$	$(\Phi 1 / \Phi 0) * 100\%$
4. Среднегодовая зарплата 1 работника, руб.	$З 0 = \Phi 0 / Ч 0$	$З 1 = \Phi 1 / Ч 1$	$(З 1 / З 0) * 100\%$

<p>5. Относительная экономия за счет численности персонала, руб.</p>	$\text{Экп} = (Ч_1 - Ч_0 * \Delta Q) * З_1$
<p>6. Относительная экономия за счет роста отдачи зарплаты, руб.</p>	$\text{Экз} = Ф_1 - Ф_0 * \Delta Q$
<p>7. Прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал, руб.</p>	$V_{пр} = \text{Экп} + \text{Экз}$

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом.

- Показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с плановой численностью; а также качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест.
- Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования.
- Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации.

## Вопросы, рассматриваемые при обследовании работников

Отношение к рабочему месту	Отношение к системам поощрения	Отношение к руководству	Отношение к организации
<p>Психофизиологические, санитарно-гигиенические, эргономические и эстетические условия труда</p> <p>График и планирование работы</p> <p>Назначения и перспективы</p> <p>Требования к работе</p> <p>Безопасность работы</p> <p>Режим работы</p> <p>Межличностные отношения</p> <p>Адекватность обучения</p>	<p>Оплата труда</p> <p>Премирование</p> <p>Социальные льготы</p> <p>Профессионально-квалификационное продвижение</p> <p>Статус и признание</p>	<p>Возможности коммуникации</p> <p>Стиль руководства</p>	<p>Кадровая политика</p> <p>Общая репутация организации</p> <p>Взаимосвязи</p>

---

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести и абсентеизма.

- **Текучесть кадров** – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью рабочим местом - так называемая "**активная**" текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником - "**пассивная**" текучесть.
  - В то же время **процесс текучести кадров** выполняет ряд позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров и другие.
-

## 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 к текучести к среднесписочной численности работников.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер:

- улучшение организации труда и производства;
- оздоровление условий труда;
- устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
- организация профессионального продвижения кадров;
- совершенствование оплаты и стимулирования труда;
- специальные меры по адаптации молодых работников.

- 
- При изучении и анализе проблемы текучести кадров важно определить ее мотивы. Изучение мотивов текучести, возможно, осуществить с помощью интервьюирования и анкетирования увольняющихся работников.
  - Показатели текучести внутренне взаимосвязаны с показателями абсентеизма, то есть количеством самовольных невыходов работников на работу.
-

Абсентеизм приводит к ряду издержек, включающие выплаты, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Кроме того, необходимо оплатить внеурочный труд персонала, который выполняет работу отсутствующего.  
Стандартный расчет абсентеизма следующий:

$$\frac{\text{Число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе}}{\text{Среднее число работников * Число рабочих дней}} \times 100,$$

---

# Показатели текучести и абсентеизм взаимозависимы, так как

- оба явления вызываются одними и теми же факторами;
- во многих случаях, работники сначала проявляют высокий уровень абсентизм, который ведет к повышенной текучести;
- вследствие чего, важно определить точные причины возникновения текучести и абсентизм.

С данными явлениями тесно связаны такие формы оценок как недовольство и жалобы, высказанные каким-либо образом.

---

---

## Одним из способов оценки эффективности работы службы управления персоналом может быть анализ мнений работников:

- Данный опрос может касаться многих вопросов удовлетворенности работой, таких как, заработная плата, карьера, требования к работе, межличностные отношения и другие.
  - При использовании данного способа у работника должна быть убежденность в том, что работодатель искренне заинтересован узнать правду, и будет следовать предложениям, даваемым работниками организации. Если этого не происходит, это ведет к чувству, что они бесполезны.
  - Кроме того, можно рассчитать и другие показатели, характеризующие социальную эффективность деятельности службы управления персоналом.
-

---

Социальные результаты поддаются стоимостной оценке и могут быть включены в состав экономических результатов при расчете эффективности управления персоналом.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности системы управления персоналом возможны следующие подходы:

1. экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность - как ограничение;
  2. рассчитывается обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но такой расчет носит условный характер;
  3. вначале рассматривается социальная эффективность независимо от экономической, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически выгодный.
-