

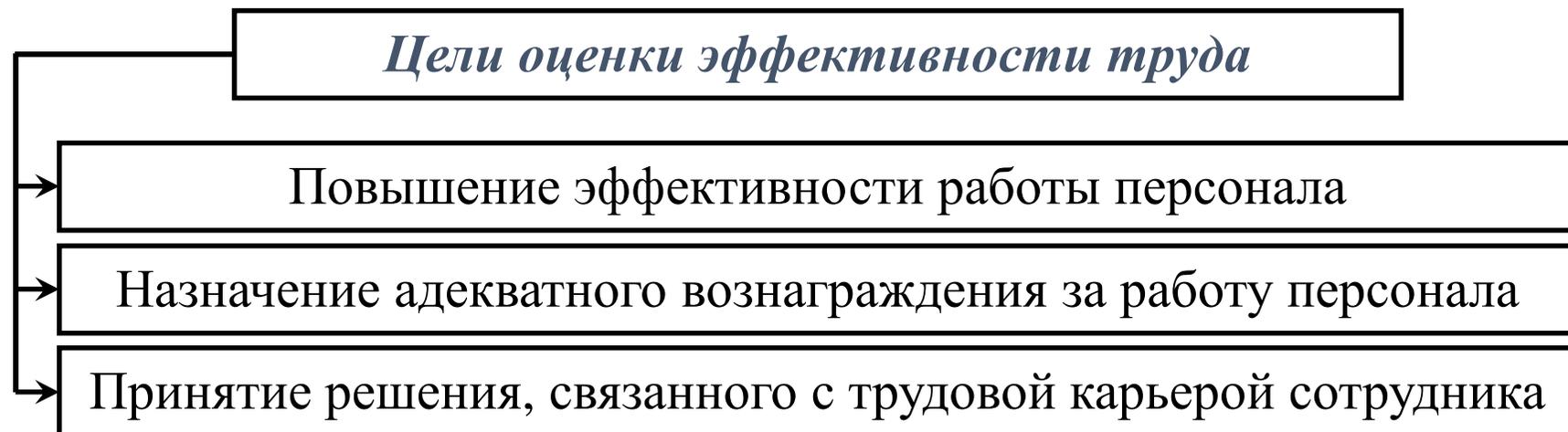
ТЕМА 8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

- 1. Понятие, цели, процедура и содержание оценки эффективности труда персонала**
- 2. Формальная, неформальная, текущая и перспективная оценки работника**
- 3. Система оценки персонала, ее критерии и объекты**
- 4. Производительность труда: формы, факторы и резервы роста**
- 5. Методы измерения производительности труда**
- 6. Текучесть персонала**
- 7. Управление трудовой дисциплиной**

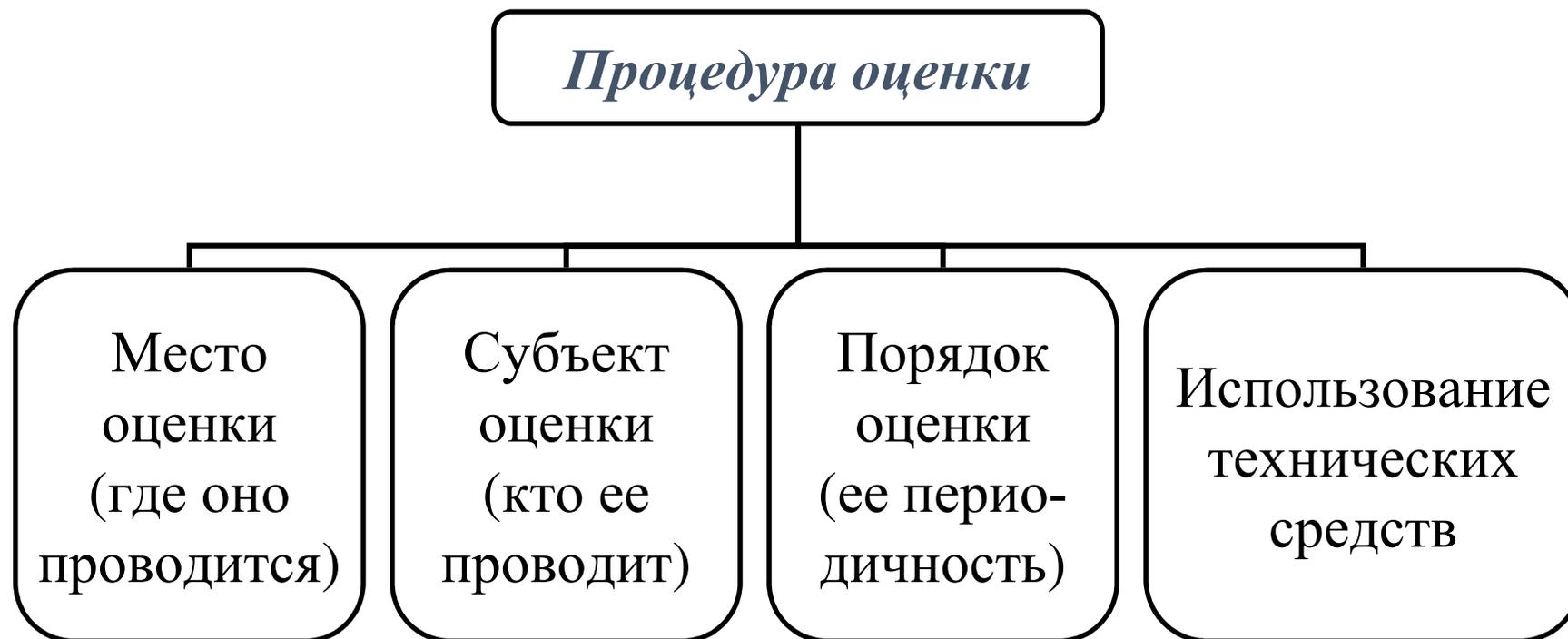


1. Понятие, цели, процедура и содержание оценки эффективности труда персонала

Оценка трудовой деятельности – это регулярная характеристика, даваемая руководителями своим подчиненным с точки зрения как достигнутых ими результатов, так и путей их достижения и улучшения. Оценка рассматривается, прежде всего, как элемент управления людьми и как система аттестации кадров, принятая на предприятии в той или иной модификации.



Процедура оценки показана ниже на рисунке.



Содержание оценки представлено ниже на рисунке.

Содержание оценки



2. Формальная, неформальная, текущая и перспективная оценки работника

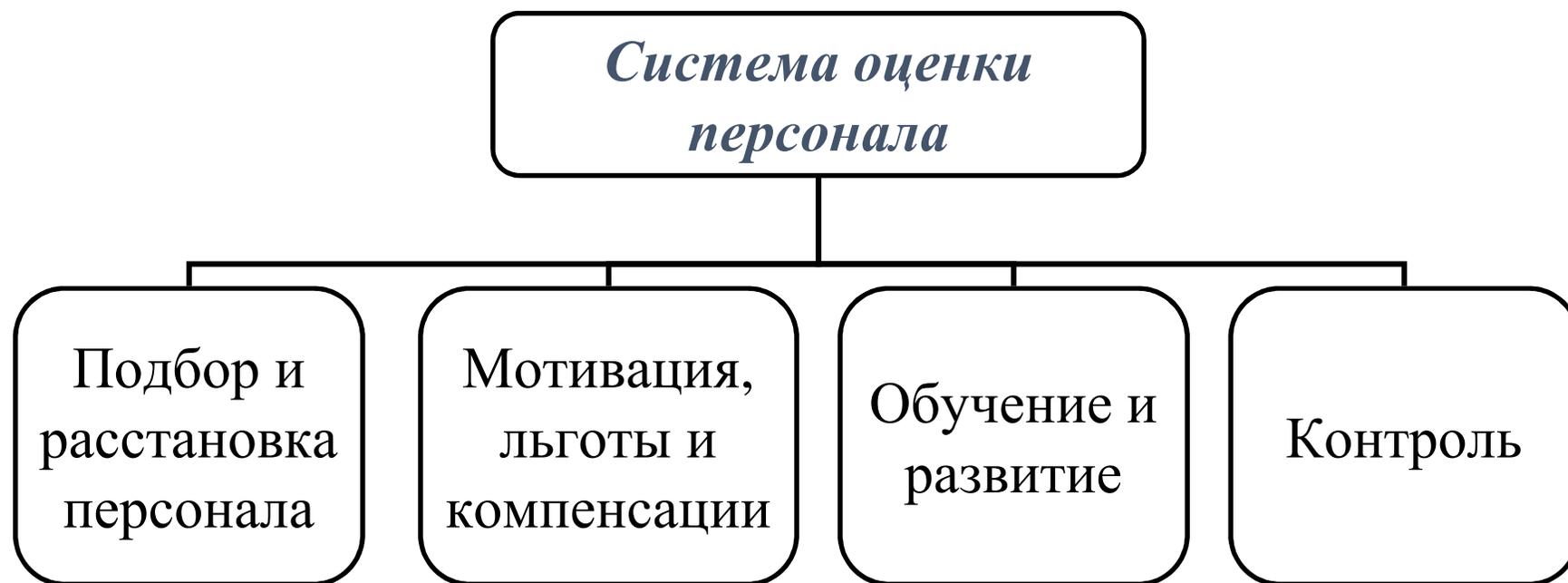
Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного), может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей организации (компании). Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период.

Оценка работника в наиболее полном виде охватывает две сферы его деятельности – текущую и перспективную. При анализе текущей деятельности внимание акцентируется на том, как работник справляется с работой. Перспективная деятельность, регламентируемая решениями о расстановке,

ротации, продвижении и обучении персонала, требует оценки способностей, мотивации и личностных качеств, позволяющих прогнозировать потенциальные возможности работников. В любом случае оценка прямо или косвенно связана с выявлением резервов, которые могут быть успешно использованы. При организации работы с людьми приведенные данные являются базовыми для принятия эффективных кадровых решений.

3. Система оценки персонала ее критерии и объекты

Система оценки персонала – это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных с 4 функциями управления персоналом:



Оценка всегда подразумевает наличие критериев оценки и идеального «портрета» сотрудника, описанного в терминах критериев. С точки зрения построения системы можно выделить четыре объекта оценки (то, что оцениваем) и четыре группы методик оценки, от которых зависит организация процесса оценки:

Объекты оценок

Психологические характеристики личности
(личностные особенности и черты характера)

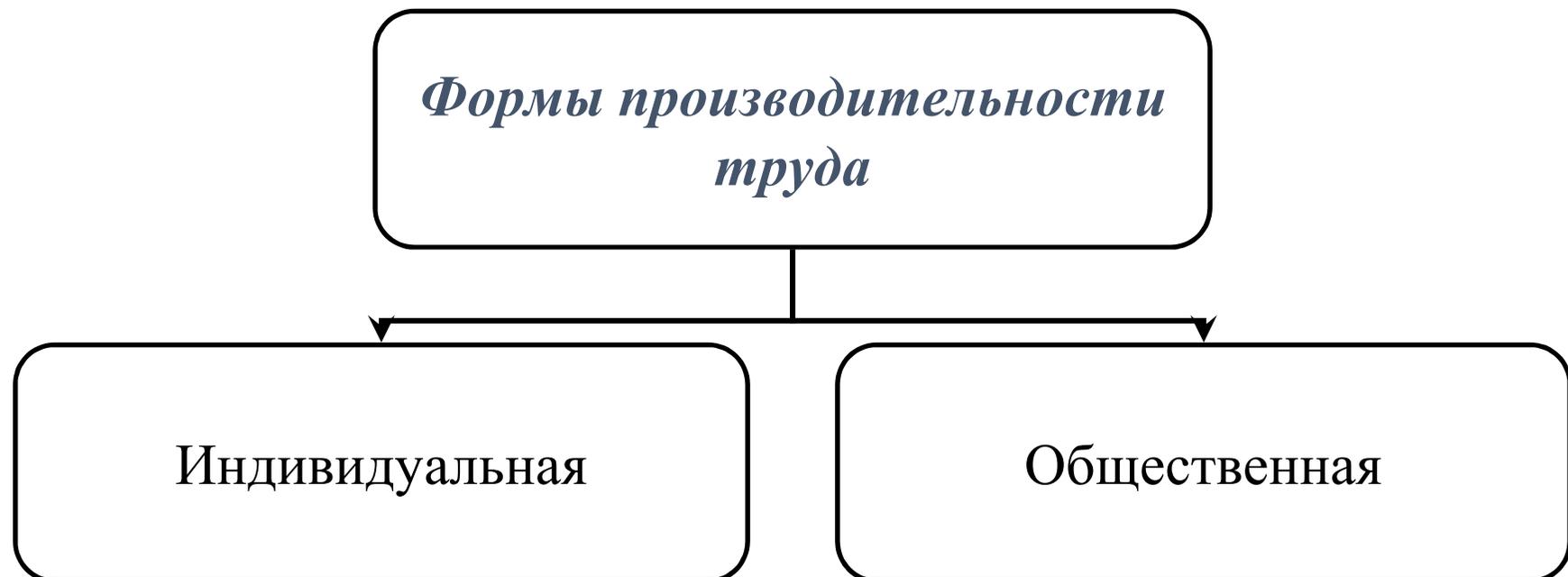
Знания, умения и навыки сотрудника

Поведение (ценности, отношения, мнения)

Эффективность труда

4. Производительность труда: формы, факторы и резервы роста

Производительность труда – это показатель уровня эффективности затрат труда.



Факторы роста производительности труда

Материально-технические

Организационно-экономические

Социально-психологические

Производительная сила труда – это потенциальная возможность увеличения производительности труда.

Производительность общественного труда включает производительность живого и овеществленного труда.

Производительность индивидуального труда – это производительность живого труда.

Резерв роста производительности труда определяется как разница между производительной силой и производительностью труда.

Классификация резервов производительности труда в зависимости от места их применения в производственном процессе включает:

Резервы, по сфере применения труда

Резервы, связанные с использованием предметов труда

Резервы, связанные с использованием средств производства

Резервы производительности труда по степени использования труда – это:

Снижение трудоемкости производства продукции

Резервы использования рабочего времени

Резервы улучшения использования структуры персонала

Резервы роста производительности труда по масштабам возникновения

Народное хозяйство в целом

Отраслевые и межотраслевые

Районные

Внутрипроизводственные и внутрицеховые

К резервам роста производительности труда по сфере деятельности относятся:

Факторы, действующие по всему народному хозяйству

Отраслевые и межотраслевые факторы

Внутрипроизводственные факторы

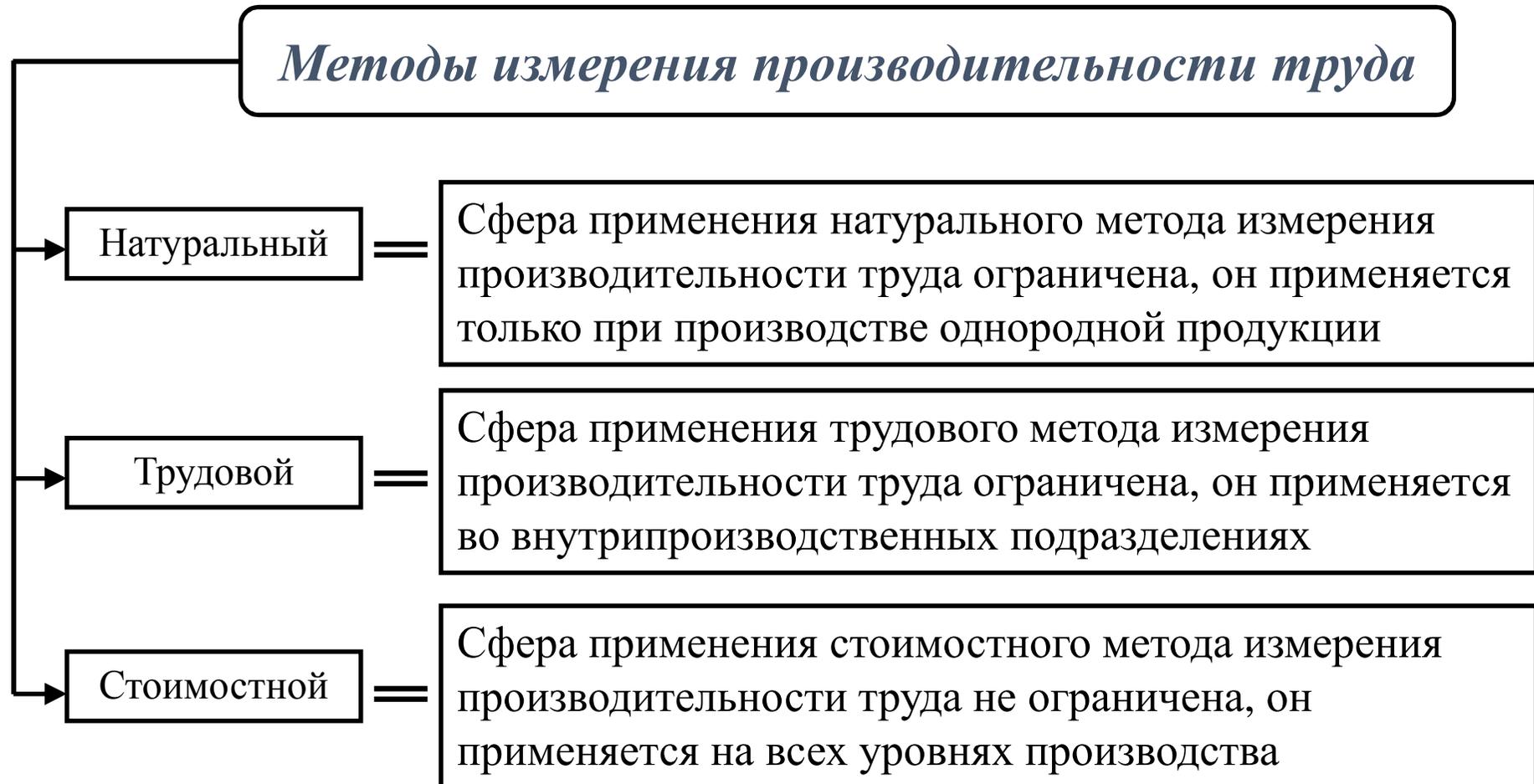
Факторы, действующие непосредственно на рабочих местах

Основные показатели уровня производительности труда – это:

а) норма выработки;

б) трудоемкость.

5. Методы измерения производительности труда



Недостатки натурального метода измерения производительности труда: сфера применения ограничена, применяется только в производстве однородной продукции.

Недостатки трудового метода измерения производительности труда: сфера применения ограничена, применяется только при эффективном нормировании труда.

Недостатки стоимостного метода измерения производительности труда: зависит от цены, ассортимента продукции, кооперационных связей, разницы между ценой полуфабриката и незавершенного производства.

6. Текучесть персонала

Текучесть персонала, есть объективный социально-экономический процесс перемещения трудовых ресурсов, происходящий под влиянием субъективных причин. Это совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

Состояние процесса текучести персонала характеризуется коэффициентом текучести, частным коэффициентом текучести и коэффициентом интенсивности текучести.

Коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести в целом по организации (предприятию) и по отдельным ее подразделениям.

Основные факторы и мотивы текучности персонала

Низкая
зарплата

Несоответствие работ
уровню квалификации

Неудовлетворенность
профессией

Отсутствие
ритмичности
производства

Плохие
взаимоотношения в
коллективе

Виды текучности персонала

Фактическая

Потенциальная

Мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений (в первую очередь связанных с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта). Управление текучестью персонала на уровне предприятия, организации, отрасли заключается, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

7. Управление трудовой дисциплиной

Трудовая дисциплина представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующим законодательством и нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями.

Управление трудовой дисциплиной и рациональным использованием рабочего времени тесно связано с системой мер по формированию стабильных трудовых коллективов, что обусловлено их взаимозависимостью. Чем выше уровень дисциплины, тем меньше текучесть кадров, и наоборот.

Примерная схема работы в организации по укреплению трудовой дисциплины показана ниже на рисунке.

Документирование и учет случаев нарушения
трудовой дисциплины и общественного порядка

Определение уровня трудовой дисциплины по
признакам

Анализ условий
возникновения
нарушений трудовой
дисциплины по
подразделениям

Анализ условий
возникновения
нарушений трудовой
дисциплины по
организации в целом

Проведение социально-
экономических
исследований по
вопросам состояния
трудовой дисциплины

Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины

Реализация мероприятий по укреплению трудовой дисциплины

Корректировка, учет, освещение работы по укреплению
трудовой дисциплины. Расчет экономической дисциплины

Контроль за
осуществлением
мероприятий

Учет рабочего времени и контроль за его использованием являются необходимой основой всей работы по укреплению трудовой дисциплины. Вместе с тем, как показали результаты обследования некоторых предприятий промышленности, на большинстве из них не ведется учет нарушений трудовой дисциплины не только по всем, но даже по основным причинам их возникновения.