**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ** 3

**I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ** **ЧАСТЬ** 5

**1. ИЗДЕРЖКИ НА ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ**  5

1.1. Классификация затрат на трудовые ресурсы 5

1.2. Характеристика затрат на персонал 6

**2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

**ПЕРСОНАЛОМ** 10

2.1. Понятие эффекта от управления персоналом 10

2.2. Показатели оценки экономической эффективности

управления персонала 11

2.3. Западные методики оценки эффективности управления

персоналом 13

2.4. Формула оценки эффективности управления персоналом

в организации 15

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 17

**II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**  19

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**  33

**ВВЕДЕНИЕ**

Методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей.

При разработке методов управления персоналом следует уделять внимание проблеме оценки эффективности этого процесса, имеющей большое практическое значение.

Говоря о проблеме экономической эффективности управления персоналом, следует определить затраты и эффект, который получается в результате деятельности соответствующей службы.

Организация для осуществления своей деятельности использует трудовые ресурсы. Стоимость труда включает в себя:

* оплату выполненных работ (услуг), премии и другие денежные вознаграждения;
* стоимость выплат в натуральной форме;
* расходы организации на социальное обеспечение, профессиональное обучение, культурно-бытовые условия и другие расходы (рабочая одежда, транспорт и т.д.);
* налоги, начисляемые на фонд оплаты труда;
* расходы на привлечение новых работников, имеющих более высокую квалификацию;
* дополнительные затраты на переподготовку кадров;
* расходы на организацию отдыха и т.д.

Применение ресурсного подхода к работнику на уровне организации связано с рядом методических трудностей, которые обусловлены прежде всего характеристикой рабочей силы. Потребление ресурсов в процессе производ­ства формирует текущие затраты. Поскольку потребление рабочей силы это труд, выраженный в затратах времени (человеко-часы, человеко-дни), а затраты живого труда имеют денежное выражение в форме заработной платы, то их объединяют с. материальными затратами и получают общую сумму затрат на производство и реализацию продукции (себестоимость).

Таким образом, затраты на рабочую силу предстают не частью авансированных затрат (ресурса), четко выраженных в количественном измерении, а как фактические затраты организации на заработную плату (с соответствующим начислением налогов) в текущем периоде.

*Цель работы* – исследование оценки эффективности организации управленческого труда в организации.

*Задача работы* – проанализировать методы оценки эффективности организации на примере конкретного предприятия.

В теоретической части курсовой работы будут освещены такие вопросы:

* понятие и классификация затрат на трудовые ресурсы, их характеристика;
* понятие экономической эффективности управления персоналом;
* характеристика показателей от эффекта управления персоналом (производительность труда, стоимость единицы труда, удельную затратоемкость и др.);
* анализ западных методик оценки эффективности управления персоналом;
* формула оценки эффективности управленияперсоналом в организа­ции, разработанная С.А. Шапиро.

Анализ литературы представлен научными книгами по дисциплине «Управление персоналом», статьями периодических изданий и электронными средствами массовой информации.

**I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

1. **ИЗДЕРЖКИ НА ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ**

**1.1. Классификация затрат на трудовые ресурсы**

Конкурентоспособность организации во многом зависит от занятого в ней персонала. Хорошо подготовленный и обученный персонал с высоким уровнем мотивации на высококачественную работу представляет собой та кое же большое богатство, как и новейшее оборудование или передовые технологии.

Управление персоналом на предприятии в современных условиях определяет необходимость конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

***Экономическая эффективность –*** *это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.*

Издержки и затраты на трудовые ресурсы весьма многообразны. Для проведения целенаправленной аналитической работы по изучению расходов на персонал, рассмотрения их с различных позиций, выявления их роли целесообразно их классифицировать по различным признакам, представленным на рисунке 1. [2, 229-314]

**Признаки затрат на трудовые ресурсы**

**Характер затрат**

**Воспроизводство рабочей силы**

**Время возмещения**

**Степень активности**

**Обязательность затрат**

**Уровень подхода**

**Целесообразность сокращения затрат**

**Целевое назначение**

**Место возникновения затрат**

**Источники финансирования**

Рис. 1. Основные классификационные признаки

затрат на трудовые ресурсы

**1.2. Характеристика затрат на персонал**

***1. Фазы процесса воспроизводства рабочей силы.*** Затраты на персонал организации в этом случае распределяются на следующие виды:

* **производство рабочей силы,** которые связаны с приобретением, обучением, развитием собственного персонала;
* **распределение рабочей силы** определяются масштабами внутриорганизационного перемещения рабочей силы – перевод собственных работников в другие структурные подразделения, привлечение работников со стороны (затраты на проезд, подъемные, суточные и т.д.)
* **потребление (использование) рабочей силы** определяется фондом оплаты труда, выплатами и льготами из поощрительных фондов, затратами, связанными с поддержаниями дееспособности рабочей силы (медицинское обслуживание и т.п.), социальной защитой и социальным страхованием.

***2. Степень активность (способность приносить в будущем доход).*** Оценка затрат на персонал с точки зрения его способности приносить доход в будущем производится по двум группам затрат [1, 275-299]:

1. **Первоначальные** (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав затрат зависит от целей оценки и доступности данных (см. рис. 2).

**ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ**

**Затраты подготовки**

**Затраты приобретения**

**Прямые:**

* наем;
* отбор;
* оформление;
* предоставление рабочего места

**Косвенные:**

* внутренний наем.

**Прямые:**

* ориентация и формальная подготовка;
* обучение на рабочем месте.

**Косвенные:**

* время инструктора;
* снижение производительности коллег во время обучения;
* недостаточная производительность новичка

Рис. 2. Состав первоначальных затрат на персонал

1. **Восстановительные** (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают затраты приобретение нового специалиста, его обучение и затраты, связанные с уходом работающего (см. рис. 3).

**Первоначальные затраты**

**Прямые:**

* выплаты по увольнению.

**Затраты приобретения**

**Косвенные:**

* снижение производительности перед увольнением;
* снижение производительности у коллег;
* издержки простоя.

**Затраты подготовки**

**Затраты ухода**

Рис. 3. Состав восстановительных затрат на персонал

***3. Уровень подхода*** предполагает оценку затрат на рабочую силу:

* **с позиций государства** сводится к учету в условном денежном измерении следующих расходов: фонда заработной платы работников различных отраслей экономики, расходов из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие, на приобретение и повышение профессиональной квалификации, на выплаты во время болезни, одиноким матерям и т.д.
* **с позиций организации** при анализе используют усредненные показатели по всему персоналу, например, средние затраты на одного работника, средний стаж его работы и т.д. В настоящее время в организациях отсутствует учет затрат на рабочую силу в расчете на одного работника, за исключением тех случаев, когда работник, обученный за счет средств организации и нарушивший договорные обязательства перед организацией, обязан возместить израсходованные на него средства;
* **с позиций работника** следует учитывать затраты самого работника на обучение, повышение квалификации за собственный счет, поиск работы и т.д.

***4. Целевое назначение*** предполагает учетрасходов по двум видам (см. рис. 4):

* **основные,** к которым относится оплата по результатам труда;
* **дополнительные** – расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

**Расходы на персонал**

* сдельная и повременная заработная плата;
* оклады штатных сотрудников;
* выплаты внештатным сотрудникам;
* прочие выплаты.

**Основные**

**расходы**

**На основании тарифов и законодательства:**

* отчисления работодателя на соцстрахование и страхование от несчастных случаев;
* оплата отпусков, больничных листов, инвалидности;
* расходы на технику безопасности и организацию труда;
* премирование;
* прочие расходы.

**Дополнительные расходы**

**Социальные:**

* транспортные расходы;
* оплата жилищно-коммунальных услуг;
* оплата медицинско - оздоровительных услуг;
* оплата обучения и повышения квалификации;
* прочие расходы.

Рис. 4. Состав расходов организации на персонал по целевому назначению

***5. Источники финансирования*** подразделяются на следующие виды:

* фонды общественных организаций;
* государственное финансирование из госбюджета и внебюджетных источников;
* финансирование за счет организации из прибыли и других источников;
* работник, который несет затраты на свое трудоустройство, повышение квалификации и т.д.

***6. Характер затрат*** связан с первоначальными и восстановительными затратами и подразделяется на:

* прямые затраты;
* косвенные затраты.

***7. Время возмещения*** связано с двумя видами затрат:

* **текущими,** которые включаются в себестоимость выпускаемой продукции (оказываемых услуг);
* **долговременными,** представляющими собой капиталовложения**.**

***8. Обязательность затрат*** предполагает их деление на два вида: **обязательные** и **необязательные (социальные).** При этом такое деление затрат на персонал предполагает определить приоритеты. Здесь наибольшее значение имеют необязательные затраты, поскольку через их регулирование организация получает возможность воздействовать на поведение работников в соответствии со своими целями, обеспечивая увеличение конечного производственного результата.

***9. Целесообразность сокращения затрат*** связана с тем, что многие затраты на персонал, являясь по форме текущими затратами, включаемыми в себестоимость, и, следовательно, требующими постоянной экономии, по сути, представляют собой капиталовложения, которые будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых может превысить сами затраты. Один из путей решения этой проблемы – создание в организациях специальных амортизационных фондов, средства которых должны стать постоянным источником финансирования развития персонала в связи с устареванием знаний, необходимостью повышения квалификации, переподготовку персонала и т.д.

***10. Место возникновения затрат.*** Разнесение затрат на персонал по местам их возникновения (подразделения организации) очень важно, т.к. с ним связана возможность четкого распределения ответственности за кадры, возможность получения необходимой и достоверной информации для дальнейших действий в области управления персоналом.

**2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**2.1. Понятие эффекта от управления персоналом**

Кроме затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может прини­мать различную форму и оцениваться различными показателями.

*Эффект от управления персоналом выражается за счет следующих показателей:*

* увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
* удовлетворенность трудом, если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отноше­ниях;
* эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;
* относительная экономия средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эф­фект выражается в экономии средств, необходимых для достижения опре­деленного состояния трудового потенциала);
* повышениеквали­фикации работников (разряд, категория, класс и т.д.);
* увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечныйрезультатможно рассчитать как обобщенную вели­чину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализа­ции и т.п.); как сумму частных эффектов от реализации конкретных меро­приятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия). Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

В случае использования в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия таких факторов, как прирост объема производства, изменение уровня производительности труда и т.п., на их величину оказыва­ет влияние следующие факторы качества труда, представленные в таблице 1.

На результат текущего года большее влияние могли ока­зать затраты прошлых лет, чем затраты текущего периода. Поэтому одно­значно оценить влияние управления персоналом на экономический эффект работы предприятия довольно сложно.

Таблица 1

Факторы качества труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Экономические факторы** | **Личностные факторы** | **Организационно-технические факторы** | **Социально-культурные факторы** |
| * Сложность труда. * Квалификация работника. * Значение отрасли в экономике страны. * Условия труда. * Трудовой стаж. | * Умение. * Добросовестность. * Оперативность. * Инициатива. * Творческая активность. * Трудовая дисциплина. | * Привлекательность труда. * Техническая оснащенность производства. * Уровень технологической организации производства. * Рациональная организация труда. | * Коллективизм. * Социальная активность. * Общекультурное и нравственное развитие. |

**2.2. Показатели оценки экономической эффективности**

**управления персонала**

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом явля­ется объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выра­жении. Кроме этого принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих це­нах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокра­щения затрат для получения того же по объему производственного резуль­тата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравне­нию стемпами возрастания результата, когда увеличение последнего до­стигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

В крупных производственных организациях для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективно­сти затратности труда, в частности показатель производительности труда **Пт** [4, 113-137]:

, (1)

где **Пт –** показатель производительности труда;

**Оп –** объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода, руб;

**ЗТ –** затраты труда (чел.–час., чел.–дн.) или среднесписочная численность работников.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов. Более обоснованные выводы об эффективности работы с персоналом дает оценка через стоимость затрат предприятия на рабочую силу.

Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятия идут на существенные издержки. На различных предприятиях стоимости единицы труда **(Ст)** не одинаковы, так как различаются объемы затрат на рабочую силу:

, (2)

где **Ст –** стоимость единицы труда;

**ЗРС –** затраты на рабочую силу;

**ЗТ –** затраты труда (чел.–час., чел.–дн.) или среднесписочная численность работников.

Если на предприятии существует учет таких затрат, то мож­но рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходя­щийся на 1 рубль затрат на рабочую силу **(Ф).**

Его можно определить по одной из следующих формул:

, (3)

, (4)

где **Ф –** объемпродукции, приходящийся на 1 руб затрат на рабочую силу;

**Ст –** стоимость единицы труда;

**ЗРС –** затраты на рабочую силу;

**Пт –** показатель производительности труда;

**Оп –** объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода, руб.

Можно также рассчитать показатель, представляющий собой «удель­ную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются из­держки предприятия па содержание рабочей силы (**Ур**):

, (5)

где **Ур –** издержки предприятия на содержание рабочей силы;

**Оп –** объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода, руб;

**ЗРС –** затраты на рабочую силу.

Показатель удельной затратоемкости **Ур** является обратным по отноше­нию к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат **Ф** и харак­теризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу (**Ф**) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат. Рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целе­сообразности.

При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, вызывающих это снижение. Это позволит выяснить, какие из внешних и внутренних факторов оказали на него влияние, то есть ответить на вопрос, рационально ли исполь­зует предприятие созданный, благодаря проведенным управленческим меро­приятиям, трудовой потенциал своих работников. [2, 229-314]

**2.3. Западные методики оценки эффективности управления персоналом**

В настоящее время во многих российских компаниях, особенно тех, ко­торые занимаются консалтинговой и маркетинговой деятельностью, приме­няются западные методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются:

**1. Экспертная оценка.** Заключается в опросе руководителей под­разделений с помощью анкетирования, на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы. Анкетирование проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точ­ки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным не­достатком является субъективность оценок, связанная с межличностными отношениями в коллективе.

**2. Метод** **бенчмаркинга.** Заключается в том, что показатели дея­тельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров,  
показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравни­ваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности;

**3. Метод подсчета отдачи инвестиций** **(«return of investment») –**  
в данном случае производится расчет показателя:

, (6)

где **ROI –** отдача инвестиций;

**Д –** доход;

**ЗРС –** затраты на рабочую силу.

**4. Методика Д.** **Филлипса**, включающая в себя определение следующих показателей:

1) Оценка инвестиций в службу управления персоналом:

, (7)

где **ОИ –** оценка инвестиций;

**РСП –** расходы службы управления персоналом;

**ОР –** операционные расходы.

2) ***Абсентеизм –*** *уклонение от выполнения работы без уважительных причин (прогулы и пр.).*

Показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма):

ПО = ЧП + КСУ, (8)

где **ПО –** показатель отсутствия на рабочем месте;

**ЧП –** число прогулов;

**КСУ –** количество работников, уволившихся неожиданно.

3) **Показатель удовлетворенности (качественный показатель)** – число работников, удовлетворенных своей работой, выраженное в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотива-  
ционно-гигиенической теории Ф. Герцберга);

4) Критерий, характеризующий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии.

**5. Методика Д. Ульриха,** включающая в себя:

* показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицузаработной платы;
* показатели скорости бизнес-процессов;
* расходы на проведение специальных программ и инициатив и их ре­зультаты (является, по сути, аналогом показателя ROI, описанного выше);
* скорость бизнес-процессов до нововведений и после;
* навыки работника, лояльность к руководству, моральный климат в коллективе. [5, 172-207]

**2.4. Формула оценки эффективности управления персоналом**

**в организации**

В современных российских условиях вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективно­сти управления персоналом в компаниях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Для оценки эффективности персонала С.А. Шапиро предлагает разработанную им **формулу оценки эффективности управления** персоналом в организа­ции, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производитель­ности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с после­дующим совмещением нескольких профессий.

Вначале определяются от­дельные показатели эффективности.

**1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):**

Эт = Зн × СЧР (Кт1 – Кт2), (9)

где **Эт –** эффект от уменьшения текучести кадров;

**Зн –** затраты на новичка;

**СЧР –** среднесписочная численность работников;

**Кт1,2 –** коэффициент текучести кадров соответственно на начало и конец месяца.

При этом затраты на новичка **Зн** рассчитывается по следующей формуле:

, (10)

где **Зн –** затраты на новичка;

**Зот –** затраты на отбор персонала;

**Рот –** количество отобранных кандидатов.

Коэффициент текучести кадров **Кт1,2** рассчитывается по следующей формуле:

, (11)

где **Кт1,2 –** коэффициент текучести кадров на начало и конец месяца;

**Рув –** количество уволенных работников;

**СЧР –** среднесписочное число работников.

**2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:**

Эоб = Ззп × Рсп × N – Зоб, (12)

где **Эоб –** эффект от обучения с последующим совмещением профессий;

**Ззп –** разница между затратами на заработную плату одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий;

**Рсп –** число работников, обучившихся смежным профессиям;

**N –** календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

**Зоб –** затраты на обучение.

**3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):**

Эп = Р × Дм × (П2 – П1), (13)

где **Эп –** эффект от увеличения производительности труда;

**Р –** число работников;

**Дм –** количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

**П1 и П2 –** производительность труда на начало и конец месяц.

Производительность труда на начало и конец месяца рассчитывается по следующей формуле:

, (14)

где **П1,2 –** производительность труда на начало и конец месяца;

**Оп –** объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода, руб;

**Р –** число работников;

**Дм –** количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

**4. Суммарная эффективность:**

Эс = Эт + Эоб + Эп, (15)

где **Эс** – суммарная эффективность;

**Эт –** эффект от уменьшения текучести кадров;

**Эоб –** эффект от обучения с последующим совмещением профессий;

**Эп –** эффект от увеличения производительности труда;

Таким образом, очевидно, что суммарная оценка эффективности, учиты­вающая количественные и качественные результаты деятельности фирмы, показывает значительное снижение издержек. [5, 172-207]

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность**,** то есть достижение определенного результата с ми­нимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и эко­номичности самой системы.

Система управления персоналом призвана воз­действовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нуж­ном для организации направлении. Эффект управления можно оценить степе­нью близости фактического состояния трудового потенциала запланирован­ному**.**

Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные сто­роны трудового потенциала:

* численность персонала;
* профессиональная ква­лификация;
* образование;
* мотивация труда;
* состояние здоровья и т.д.

Следствием снижения текучести кадров в свою очередь будет повы­шение у работников такого мотивационного фактора, как потребность в безопасности (в частности уверенность в своей занятости на данном предприятии). Эффективность таких методов управления персоналом как повышение квалификации работников, грамотная подготовка и пе­реподготовка кадров, может быть оценена в результате интенсивного профессионального и служебного роста работников в процессе трудо­вой деятельности. Важными для определения эффективности выбран­ной кадровой политики могут оказаться и ротация кадров или совмеще­ние профессий после проведения переподготовки, так как они снижают время на поиск работников со стороны для заполнения вакансий и за­траты на обучение работников и их адаптацию в коллективе.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на до­стижение поставленных целей. Однако главная задача проводимой полити­ки – достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспе­чит определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила – не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективно­сти должна рассматриваться применительно кдостижению конкретных ко­личественных и качественных параметров трудового потенциала.

Эффективность процесса управления персоналом определяется также через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня техниче­ской оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количест­венную и качественную оценку эффективности работы предприятия. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подхо­ды к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожи­дания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полностью полагаться на расчетные показатели не следует. Необхо­дим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводи­мой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации. [2, 229 - 314]

**II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

*Западно-Сибирский металлургический комбинат производит строительный и машиностроительный прокат. Комбинат основан в 1964 г., в настоящее время численность его работников составляет более 25000 человек. С 2001 г. ОАО «ЗСМК» входит в состав горно-металлургического комплекса «ЕвразХолдинг», объединяющего ведущие российские металлургические комбинаты (ЗСМК г. Новокузнецк, НКМК г. Новокузнецк, НТМК г. Нижний Тагил).*

В настоящее время проблема оценки эффективности деятельнос­ти НR-службы ОАО "ЗСМК" является весьма актуальной. Это обусловле­но тем, что функция управления сотрудниками рассредоточена между структурными подразделениями дирекции по персоналу и отсутствие комплексной системы оценки их работы не дает возможности опреде­лить эффективность деятельности НR-департамента в целом. Чтобы осу­ществлять регулярную, затрагивающую все функции службы персонала, оценку необходимо было создать методику, позволяющую выявить дей­ствительную ситуацию на предприятии в области управления персона­лом, и внести своевременные коррективы.

В качестве комплексной методики, обеспечивающей своевременный, объективный и всесторонний анализ работы НR-службы и измерение ее эффективности, на комбинате планируется внедрение сбалансиро­ванной системы показателей деятельности (Balanced ScoreCard, BSC). Она позволяет:

* выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии комбината;
* оценить вклад НR-подразделения в ее осуществление;
* контролировать затраты на персонал;
* измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опере­жающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

*Система сбалансированных показателей деятельности службы персонала представляет собой метод непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения.*

В разработанной на ОАО "ЗСМК" системе все сбалансированные показатели соответствуют функциям, за которые отвечают структурные подразделения службы персонала:

1. **Реализация политики управления персоналом** (ответственный – дирекция по персоналу).

*Ключевым фактором успеха* считается *совершенствование систе­мы руководства сотрудниками*. Она обеспечивается на комбинате за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс ме­роприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирова­ние коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющи­еся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации. Кадровая политика включает пять основополагающих на­правлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие и мотивация.

*Показателем результативности* в данном случае являются *рейтинг удовлетворенности менеджеров работой службы персонала и количе­ство реализованных на комбинате стратегических НR-проектов*. Вот не­которые из них:

* оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совер­шенствования организационно-функциональной структуры предпри­ятия, уменьшения количества работников и повышения доли квали­фицированного труда;
* внедрение положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий по­тенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подго­товки и закрепления на комбинате квалифицированных кадров;
* реализация управляющей компанией ООО "ЕвразХолдинг" програм­мы "Перспектива", главная задача которой - сформировать на пред­приятиях холдинга корпоративный кадровый резерв из наиболее пер­спективных сотрудников;
* обучение менеджеров по президентской программе подготовки уп­равленческих кадров с целью обеспечения комбината специалиста­ми в области руководства и организации производства.

Совершенствование системы управления персоналом заключа­ется в регулярном проведении исследований удовлетворенности внутренних потребителей работой НR-службы. Специалисты отдела социологии и корпоративной культуры разработали опросник для менеджеров с целью выявления наиболее актуальных проблем в дан­ной области и принятия своевременных мер по их устранению. Со­держание анкет может меняться в зависимости от характера постав­ленных задач.

2. **Организация труда персонала и мотивация** (ответственный – отдел организации труда и заработной платы).

*Ключевой фактор успеха* - *обеспечение максимального выполне­ния планов и применения установленных систем оплаты и стимулирова­ния труда*.

Показатели результативности:

* средний размер заработной платы по категориям. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается уровнем текучести кад­ров (на комбинате за последние три года составляет 4,5-5%, что яв­ляется оптимальным для нашего предприятия);
* средний размер компенсаций и социальных льгот;
* отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
* отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
* производительность (тонн/чел.).

Совершенствование системы организации труда и мотивации пред­полагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также про­ведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров на комбинате. Для этого ежедневно учитываются сотрудники, принятые на работу (в т. ч. внешние совместители) и уволенные, пере­веденные в другой цех, ушедшие в декретный отпуск (вышедшие из него). Расчет и прогнозирование в данном случае осуществляется с учетом влияния предыдущего месяца на отчетный.

Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается орга­низацией системы материального стимулирования по основным пока­зателям результатов работы. Каждое подразделение комбината имеет возможность получать дополнительный доход в зависимости от эффек­тивности своей деятельности. На ОАО "ЗСМК" разработан **Стандарт оцен­ки качества труда работников**, в соответствии с которым определяется эффективность структурных подразделений, им выставляется оценка, от которой зависит размер материального вознаграждения руководи­телей, специалистов и служащих. Коллективным договором также пре­дусмотрены условия, направленные на поддержание конкурентного уровня зарплаты, в частности: средний доход рабочих комбината дол­жен превышать величину прожиточного минимума в регионе не менее, чем в 4 раза. В зависимости от стажа деятельности на комбинате со­трудникам выплачиваются ежемесячные вознаграждения в размере 20-50% от оклада; предусмотрены различные доплаты в пределах ФОТ за работу в тяжелых и вредных условиях труда, в выходные дни, за совме­щение профессий и т. д.

3. **Обеспечение потребности в персонале** (ответственный – отдел подбора и адаптации персонала).В настоящее время набор работников на предприятие является строго обоснованным, что достигается планированием штата по заявкам руководителей подразделений. Снижение же финансовых затрат на найм персонала обеспечивается реализацией политики подбора, которая при внутреннем поиске заключается в формировании кадрового резерва на позиции управленцев и специалистов, а также использовании внутрен­ней базы данных; при внешнем поиске - в предпочтении при приеме на работу перспективных выпускников учебных заведений (по результатам теоретического обучения и практики).

Средний возраст работников комбината - 39,8 лет. Возраст 53,3% персонала - до 40 лет; 25,2% - 40-50 лет; 22,7% -старше 50 лет. Такое соотноше­ние близко к оптимальному, т. к. обеспечивает необходимый профессионально-квалификацион­ный состав и преемственность.

*Ключевые факторы успеха:*

* *своевременное восполнение потребности комбината в персонале необходимого качества;*
* *снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников.*

Показатели результативности:

* + рейтинг привлекательности комбината как работодателя на рынке труда;
  + процент внутреннего заполнения вакансий;
  + процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руково­дителей структурных подразделений;
  + средние расходы на найм одного работника.

*Действия по совершенствованию:*

* регулярный анализ состояния рынка труда в городе;
* планирование потребности в персонале на основе заявок в соответ­ствии с планами развития комбината;
* оценка потенциала внутреннего и внешнего источников кадров.

4. **Управление составом сотрудников** (ответственный – отдел под­бора и адаптации персонала).

*Ключевые факторы успеха*: поддержание качественного и количе­ственного состава персонала на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

* *средний возраст сотрудников;*
* *образовательный уровень;*
* *средний стаж работы;*
* *коэффициент текучести* (по категориям персонала) - отношение уво­ленных по собственному желанию или за нарушения трудовой дис­циплины к среднесписочному числу работников. Рассчитывается по формуле:

, (16)

где *Ктек* ч – коэффициент текучести;

*Ч* ув.с.ж. – число уволенных по собственному желанию, чел.;

*Ч ув.нар дисц –* число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

Ч *ср.спис.* – среднесписочная численность за период, чел.;

* *коэффициент оборота по приему*, который рассчитывается по формуле:

, (17)

где *Коб.пр. -* коэффициент оборота по приему;

*Чпрцн. -* число принятых за период, чел.;

*Чср.спис -* среднесписочная численность за период, чел.;

* *коэффициент оборота по увольнению*, который рассчитывается по формуле:

, (18)

где *Ко6ув* – коэффициент оборота по увольнению;

*Ч* *увол –* число уволенных за период, чел.;

*Чср.спис* – среднесписочная численность за период, чел.;

* *коэффициент постоянства кадров за определенный период*. Рассчи­тывается по формуле:

, (19)

где *Кпост -* коэффициент постоянства кадров;

С *списочн.числ.* – списочная численность на начало периода, чел.;

*Ч увол* – число уволенных за период, чел.;

*Чср.спис –* среднесписочная численность за этот период, чел.

***Действия по совершенствованию:***

* *планирование предстоящих увольнений*;
* *определение мотивационной структуры текучести кадров* (работни­ки заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные сис­тематизируются и анализируются; на их основе планируются мероп­риятия по управлению текучестью персонала);
* *оценка структуры персонала* (стаж, образование, пол, возраст) в ди­намике (с учетом приемов, переводов, увольнений);
* *разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава*. На комбинате она включает следующие на­правления: материальное стимулирование старших работников к уходу на пенсию, привлечение молодых специалистов (предпоч­тение отдается наиболее подготовленным выпускникам средних специальных и высших учебных заведений), закрепление их на предприятии.

*Для повышения уровня профессионального мастерства, творческого потенциала и создания условий для саморазви­тия рабочих ежегодно на пред­приятии проводится конкурс "Лучший молодой рабочий" с последующим повышением квалификации; для пополнения управленческого резерва комбина­та, выявления наиболее перспек­тивных молодых руководителей, выработки у них специальных навыков - конкурс молодого руководителя.*

5. **Адаптация персонала** (ответственный - отдел подбора и адап­тации персонала).

*Ключевые факторы успеха:*

* повышение производительности труда за счет быстрой и безболез­ненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;
* создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности:

* + процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;
  + процент сотрудников, довольных проводимыми социальными про­граммами. социально-психологической и профессиональной адаптации, а также базы для формирования института наставничества.

Для эффективной интеграции новичков в трудовой коллектив и их дальнейшего развития наряду с традиционными способами подготовки со­трудников на комбинате ведется работа по профессиональной и социаль­ной адаптации. Ее первичным элементом является стажировка молодых специалистов. Успешно функционирует молодежный инженерный клуб, цель которого - развитие навыков рационализаторской и изобретательской де­ятельности и выдвижение лучших технических разработок для внедрения.

При приеме нового сотрудника на комбинат за ним закрепляется наставник, задачами которого являются: помощь в освоении и выпол­нении профессиональных обязанностей; создание условий для разви­тия творческого потенциала; ознакомление с традициями предприятия, основами корпоративной культуры.

*Для ускорения социально-психологической адаптации на комбинате функционирует театр творческой молодежи, в котором имеются секции по различным направлениям; проводится профориентационная работа с учащимися подшефных учебных заведений, одной из форм которой является труд в летнем стройотряде; организуются мероприятия, способствующие приобщению молодежи к здоровому образу жизни.*

6. **Развитие персонала** (ответственный - отдел планирования раз­вития персонала).

*Ключевой фактор успеха*: формирование коллектива высококва­лифицированных сотрудников, способных достичь целей организации.

Показатели эффективности:

* *процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв* (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);
* *процент уволившихся из числа кадрового резерва* (в идеале - нуле­вой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финан­совыми затратами, соответственно их увольнение влечет материаль­ные и временные потери);
* *процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва*;
* *процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом*;
* *доля тех, кто вносит рационализаторские предложения* (чем она боль­ше, тем лучше, т. к. это позволяет совершенствовать технологию про­изводства). Так, с целью реализации программ по снижению издер­жек производства на комбинате создан и успешно функционирует молодежный инженерный клуб;
* *количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами*. В будущем планируется их разработка для всего персонала комби­ната; в настоящее время они создаются только для участников кад­рового резерва на основе "Дневника резервиста", содержащего план подготовки человека к повышению в должности и его оценку по всем мероприятиям (прохождению теоретических курсов, участию в се­минарах, временному исполнению обязанностей и т. д.). По резуль­татам оценки выносится заключение о степени готовности кандида­та к работе на новой позиции.

***Действия по совершенствованию:***

* создание условий для карьерного продвижения и профессиональ­ного развития;
* составление индивидуальных планов карьеры роста для сотрудников;
* внедрение практики материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

7. **Оценка персонала** (ответственный - отдел оценки персонала).

*Ключевой фактор успеха*: поддержание состава квалифицированных сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

* процент специалистов, прошедших аттестацию;
* количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям). Ее целями является анализ соответ­ствия личностных и профессиональных качеств сотрудников требо­ваниям должности и условиям труда. Диагностика используется для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв.

***Действия по совершенствованию***: индивидуальное консультиро­вание руководителей и специалистов по результатам психодиагности­ки; внедрение модуля "Аттестация" в информационную систему кадро­вого учета, имеющуюся на предприятии.

Аттестация персонала на комбинате - это определение степени соответствия профессиональных качеств руководителей, специалистов и служащих требованиям к занимаемой ими должности. Внедрение мо­дуля "Аттестация" в информационную систему позволяет планировать и проводить эту процедуру (например, по методу "360 градусов"). Кро­ме того, модуль создает надежный базис для принятия организацион­ных решений, касающихся как отдельных сотрудников, так и всего пер­сонала. В настоящее время внедряется система аттестации на основе внутрифирменного профессионального стандарта, которая позволит:

* создавать и пополнять базу данных работников;
* сопоставлять результаты аттестаций персонала;
* оперативно представлять информацию для принятия управленчес­ких решений.

8. **Обучение персонала** (ответственный - Учебно-производствен­ный центр).

*Ключевой фактор успеха*: поддержание квалификации сотрудни­ков на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

* процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов);
* средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

***Действия по совершенствованию***: анализ соответствия фактичес­ки усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспе­чение постоянного и своевременного обучения персонала. Это достига­ется с помощью каталога востребованных на комбинате квалификаций, действующего в информационной системе кадрового учета. Они составлены в соответствии с положениями нормативных документов.

9. **Развитие корпоративной культуры** (ответственный - отдел со­циологии и корпоративной культуры).

*Ключевой фактор успеха* – поддержание благоприятного социаль­но-психологического климата в коллективе.

Показатели эффективности:

* *уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры*. В настоящее время на предприятии завершается работа по формирова­нию "Этического кодекса". Регулярно проводятся обучающие меропри­ятия, на которых сотрудники по специально разработанной программе осваивают нормы и правила корпоративной культуры, что позволяет приобрести навыки эффективного командного взаимодействия и оп­тимизировать стиль управления. Также регулярно проводятся исследо­вания: "Состояние значимых элементов корпоративной культуры комбината", "Ценностные ориентации - ключевой элемент культуры ком­бината" и др. При этом используются такие методы, как анкетирование, интервьюирование, фокус-группы, наблюдение. При необходимости своевременно предпринимаются корректирующие меры;
* *коэффициент стабильности кадров* – отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от пяти лет и более к общему числу сотрудников:

, (20)

где *Кстабил* – коэффициент стабильности;

*Сспис.числ* – списочная численность персонала на начало периода, чел.;

*Чсо стаж –* число работников со стажем от 5 лет и выше, чел.

***Действия по совершенствованию***: проведение регулярных иссле­дований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организация тренингов ("Культура делового общения", "Формирование навыков работы в команде" и т. д.).

На предприятии регулярно проводятся социологические монито­ринговые опросы персонала, касающиеся состояния социальной сферы комбината на основе документированной процедуры "Социальные воп­росы. Удовлетворенность персонала" с целью выявления актуальных про­блем в данной области и их своевременного устранения. Решение о ча­стоте проведения опросов принимает директор по персоналу исходя из потребности в этой информации.

**Оценка эффективности деятельности**

Для оценки эффективности деятельности необходимо множество показателей, которые позволят измерить реальный (фактический или ожидаемый) и требуемый (желаемый или целевой) результаты.

Предлагаемая к внедрению сбалансированная система для оценки деятельности службы управления персоналом представляется результативной, поскольку все приведенные показатели эффективнос­ти конкретны, измеримы, реально достижимы в ограниченные сроки.

Для внедрения на комбинате разработанной системы BSC необходи­мо провести ряд мероприятий, первое из которых - ее адаптация к целям деятельности каждого структурного отдела. Она заключается прежде всего в том, чтобы предлагаемые для оценки эффективности отдела пока­затели были изучены его специалистами и при необходимости дополнены другими критериями, способными более полно отразить его деятельность.

Также *необходимыми мероприятиями для внедрения на комбина­те системы сбалансированных показателей* являются:

* *установление ответственности за ведение отдельных блоков BSC* (на комбинате она закрепляется за структурными подразделениями, однако целесообразно в каждом из них назначить ответственных за отдельные показатели, входящие в блок);
* *разработка системы мотивации*, которая подразумевает материальное поощрение сотрудников за своевременное и качественное достиже­ние ими поставленных целей (в настоящий момент она действует на предприятии только для топ-менеджеров, однако планируется вне­дрить данную систему для всех сотрудников дирекции по персоналу).

При необходимости получения *интегрального (общего) показателя эффективности службы по управлению персоналом* используется формула:

. (21)

В вышеприведенной формуле знаменатель будет меняться для каж­дого конкретного случая в зависимости от количества структурных под­разделений, входящих в службу, которая оценивается. Например, в ди­рекции по персоналу ОАО "ЗСМК" их шесть.

*Эфопрп, Эфопиап, Эфооп, Эфоотиз, Эфосикк, Эфупц* – это эффективность каждого структурного подразделения, входящего в службу по управле­нию персоналом, рассчитываемая по следующей формуле:

*,* (22)

где j – каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

*к* - весовое значение j-го показателя эффективности;

*X -* количественная оценка j-го показателя эффективности;

*п -* количество показателей эффективности;

*q -* количество градаций единой шкалы.

**Поэтапный расчет интегрального показателя**

Рассмотрим поэтапный расчет интегрального показателя по формуле (22) :

***Расчет весовых значений кj.***

Из всех ВSС, характеризующих различные аспекты деятельности каждого структурного подразделения, отбирается группа показателей следующим принципам:

* отсутствие взаимозависимых показателей (например, среднесписоч­ная и списочная численность персонала);
* отсутствие дублирующих показателей того же назначения (например, коэффициент текучести и коэффициент оборота по увольнению);
* возможность использования по принципам расчета на всех стадиях управления. Например, показатель "% сотрудников, принятых в со­ответствии с заявками" можно использовать на следующих стадиях управления: планирование (по результатам сравнения с тем же по­казателем предыдущих периодов); корректирующие воздействия (при наблюдении негативной тенденции); анализ проведенных кор­ректирующих мероприятий и т. д. В то же время такой показатель, как "среднее время закрытия вакансий", не удовлетворяет данному требованию, поскольку этот фактор не является показателем качества.

Отобранные показатели оцениваются экспертами - наиболее ком­петентными сотрудниками службы управления персоналом - по 10-бал­льной шкале на предмет степени важности каждого из них. Большое число экспертов гарантирует достоверность полученной информации.

Проверить степень достоверности проведенной экспертизы мож­но с помощью коэффициента конкордации (т. е. согласованности, от фр. сопсогЬе - согласие) *W,* который показывает, насколько мнения экспертов согласуются друг с другом. Величина коэффициента конкор­дации может меняться в пределах от 0 до 1, причем его равенство еди­нице означает полную согласованность мнений специалистов, а равен­ство нулю - что связи между оценками, полученными от разных экспер­тов, не существует. Коэффициент W < 0,2-0,4 говорит о слабой согласо­ванности; *W >* 0,6-0,8 - о сильной. Слабая согласованность обычно яв­ляется следствием следующих причин:

* в группе экспертов действительно отсутствует общность мнений;
* внутри группы существуют коалиции с высокой согласованностью суждений, однако обобщенные мнения коалиций противоположны.

***Расчет коэффициента конкордации***

, (23)

где 12 - постоянная величина в формуле расчета коэффициента кон­кордации, предложенной Кендаллом;

*п* – число показателей;

*т –* число экспертов;

Rj – сумма баллов j-го показателя;

¯- средняя сумма баллов всех показателей.

Рассмотрим пример расчета коэффициента конкордации (см. табл. 2). Допустим, что:

*п -* 11 показателей;

*т -1* экспертов;

Rj – сумма баллов j-го показателя;

= 500/11 = 45,45,

тогда 

Полученный результат W свидетельствует о высокой степени согласованности экспертов.

Расчет веса каждого показателя:

, (24)

где - итоговая сумма баллов всех показателей.

В приведенном примере расчета (формула (24)):



т.к. 68 – сумма баллов первого показателя;

500 – сумма всех баллов всех 11 показателей.

Таблица 2

**Данные для расчета коэффициентов конкордации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели, n | Эксперты | | | | | | | Сумма  баллов,  Rj | Вес,  кj  (%) |
| Иванов | Петров | Сидоров | Козлов | Семенов | Галкин | Еремин |
| J=1 | % сотрудников, принятых в соответствии с заявками | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 68 | 13,60 |
| J=2 | Средник возраст сотрудников | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 21 | 4,20 |
| J=3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| Итого | | | | | | | | | 500  (в данном случае сумма 11 рассматриваемых показателей; в каждом конкретном случае будет меняться) | 100  (постоянная величина) |

***Расчет количественной оценки показателей эффективности Хj.***

Объективную оценку эффективности деятельности каждого структурного подразделения может дать только комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей по единой шкале. Каждый показатель измеряется в различных единицах (возраст – в абсолютных; процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками, - в относительных, в %). Несравнимые единицы измерения нужно привести к общему знаменателю, каким и является единая шкала, приведенная в таблице 3.

Таблица 3

**Единая шкала показателей эффективности**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Шкала, q  (количество градаций единой шкалы) | 1  (плохо - минимальная оценка) | 2  (неудовлетворительно) | 3  (удовлетворительно) | 4  (хорошо) | 5  (отлично - максимальная оценка) |
| Показатель | Сотрудники, принятые в соответствии с заявками, % | | | | |
| Возможные значения показателя (эти границы каждая организация устанавливает для себя в зависимости от того, что является для нее желаемым) | < 60 | 60-79 | 80-89 | 90-99 | 100 |
| Фактическое значение показателя |  |  | 85,53 |  |  |
| Показатель | Средний возраст сотрудников, лет | | | | |
| Возможные значения показателя | < 36 и > 42  (эти границы установлены для комбината исходя из того, что оптимальный возраст – 39 лет) | 36 и 42 | 37 и 41 | 38 и 40 | 39 |
| Фактическое значение показателя |  |  |  | 40 |  |

***Расчет эффективности Эфj***

На основе полученной количественной оценки показателей эффективности работы подразделения и их весовых значений рассчитываем эффективность по каждому показателю и затем общую эффективность (см. табл. 4).

Эфj = kj xj

В таблице 4 показан пример расчета для двух показателей. Для остальных девяти – технология аналогична. Итоговая эффективность подразделения 78,65% - реальная цифра, полученная при расчете эффективности одного из подразделений Западно-Сибирского комбината.

Таблица 4

**Расчет эффективности по показателям**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п (j) | Показатели, n | Вес, kj | Количественная оценка показателя, Xj | Эфj |
| 1 | % сотрудников, принятых в соответствии с заявками | 13,60 | 3  (оценка по единой шкале, полученная путем сопоставления фактического значения показателя (в данном случае 85,53%) с возможными значениями и оценкой, которая предусмотрена за них) | 40,8  (13,6 х 3 ) |
| 2 | Средний возраст сотрудников | 4,20 | 4  (получена аналогично предыдущему показателю) | 16,8  (4,2 х 4) |
| … |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |
|  | | | | 78,65%  (сумма эффективности по каждому показателю, разделенная на количество градаций единой шкалы) |

Предлагаемая к внедрению система показателей для оценки деятельности подразделений УП достаточно эффективна, т.к. она представляет собой систематический, четко организованный процесс соизмерения затрат и результатов, связанных с работой HR – служб, а также соотнесения этих результатов с итогами деятельности организации, определения того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей компании и выполнению соответствующих задач.

*Таким образом, результаты комплексной оценки и расчет интегрального показателя эффективности служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, и помогают вовремя скорректировать выявленные несоответствия.* [3]

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. А.Я. Кибанов. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.
2. В.И. Стародубов, П.И. Сидоров, И.А. Коноплева. Управление персоналом: Учебник. – М.: Геотар-Медиа, 2006.
3. Видимый результат или система сбалансированных показателей для службы персонала / Е.В. Петров, А.А. Югов, О.В, Гурина // Справочник по управлению персонала. - № 12. – 2005. – С. 28 – 40.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова . – М.: ИНФРА-М: Новосибирск: НГАЭиУ, 2000.
5. Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен», 2004.