Контрольная работа на тему:

«АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ, СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ (ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РАБОТНИКОВ; КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ; МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА)

ПЛАН

1. ВВЕДЕНИЕ
2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ
3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ
4. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА
5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ
6. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ
7. ВВЕДЕНИЕ

Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую в целях выявления соответствия его деятельности определенным требованиям.

Задачи оценки деловой активности работника состоят в выявлении его трудового потенциала, в степени использования этого потенциала, соответствия занимаемой должности, с тем, чтобы определить ценность данного работника для предприятия.

1. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РАБОТНИКОВ УПРАВОЕНИЯ

На показатели конечных результатов труда работников аппарата управления, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в табл. 1. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Таблица 1

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| 1 | 2 |
| 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 аппарата управления |
|  | 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 |
|  | Конкуренция |
|  | Самостоятельный выбор системы оплаты труда |
|  | Либерализация цен |
|  | Акционирование организаций |
|  | Инфляция |
|  | Банкротство Безработица и др. |

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

1. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Как известно, выделяют три категории управленческих работников (служащих): руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда 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.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;

занимают значительную часть рабочего времени персонала;

их сравнительно немного (4–6);

составляют по крайней мере 80 % всех результатов;

приводят к достижению целей организации или подразделения.

В табл. 2 приведен примерный перечень количественных показателей – критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Должности | Перечень показателей – критериев оценки результативности труда |
| 1 | 2 |
| Руководитель организации Управляющий банком | Прибыль  Рост прибыли  Оборот капитала  Доля на рынке  Объем кредитов и их динамика  Рентабельность  Качество кредитных операций  Количество новых клиентов |
| Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре  Динамика объема производства  Динамика производительности труда  Снижение издержек производства  Количество рекламаций и их динамика  Удельный вес бракованных изделий и их динамика  Величина простоев Потери от простоев  Коэффициент текучести кадров |
| Начальник финансового отдела | Прибыль  Оборачиваемость оборотных средств  Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Руководитель службы управления персоналом | Производительность труда и ее динамика  Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции  Удельный вес технически обоснованных норм  Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика  Коэффициент текучести кадров и его динамика  Количество вакантных мест  Количество претендентов на одно вакантное место  Показатели по обучению и повышению квалификации персонала  Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) |
| Менеджер по персоналу | Количество вакантных мест в организации  Количество претендентов на одно вакантное место  Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям |

1. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА

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 результативности 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.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод. Например, при оценке сложности и качества труда интерпретация баллов показана в табл. 3 и 4.

Таблица 3

Пример балльной оценки сложности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Степень сложности | Оценка в баллах |
| 1 | 2 |
| Выполненная работа по сложности:  Существенно превышает должностную инструкцию Несколько превышает должностную инструкцию  Соответствует должностной инструкции  Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции  Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции | 5  4  3  2  1 |

Таблица 4

Пример балльной оценки качества труда

|  |  |
| --- | --- |
| Степень качества | Оценка в баллах |
| 1 | 2 |
| Работа выполнена:  На высоком уровне  На хорошем уровне  Удовлетворительно  Ниже среднего уровня  Неудовлетворительно | 5  4  3  2  1 |

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

установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;

выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);

предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;

обсуждение результатов оценки с работником;

принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки результативности труда применяются различные методы, классификация которых и краткая характеристика представлены в табл. 5.

Таблица 5

Основные методы оценки результативности труда управленческих работников

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование метода | Краткая характеристика метода |
| 1 | 2 |
| Управление по целям | Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых 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 - от «отл.» до «неуд.». 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 (описаний), 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, личные 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 описания характеристик 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. |

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции. Пример формулировок некоторых целей (задач) представлен в табл. 6.

Таблица 6

Примеры использования метода управления по целям (задачам)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должности | Тип организации по размеру и сфере деятельности | Формулировка цели (задачи) |
| Директор завода  Менеджер по продукции  Агент по продаже  Инженер | Средний размер; завод по производству холодильников.  Большой размер; завод по производству продуктов питания.  Средний размер; завод нефтепродуктов  Большой размер; строительная фирма | Уменьшить текучесть кадров с 13 до 10 % к 1 января.  Увеличить рынок сбыта продуктов питания не меньше, чем на 2,3% до 1 сентября, увеличивая затраты не более чем на 1,5%.  Найти не меньше 5 новых покупателей в центральном районе и в течение следующего полугодия заключить с 2-мя контракт.  Завершить разработку проекта тепловой подстанции за 10 дней до установленного срока сдачи комплекта документации. |

Наибольшая сложность в оценке результативности труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей. На примере банка «Чейз Манхэттен» рассмотрим процедуру их разработки, включающую следующие этапы:

1. Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий регулярно осуществляемые работником функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

2. Устанавливается сфера ответственности управляющего, т.е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется в определенных экономических (или каких-либо иных) категориях (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет. Например:

Таблица 7

Сфера ответственности по функции управления

|  |  |
| --- | --- |
| Функция | Сфера ответственности |
| Управление коммерческими операциями | Объем предоставленных кредитов; рентабельность; привлечение новых клиентов; качество кредитных операций. |

3. Устанавливаются единицы измерения по каждой категории (проценты, дни, доллары) и система показателей, отражающих результаты деятельности управляющих (рост прибыли в процентах по отношению к прошлому году и т.п.). А именно:

Таблица 8

Показатели результатов деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Сфера ответственности | Показатели |
| Объект кредитов  Рентабельность  Качество кредитных операций  Привлечение новых клиентов | Рост по отношению к прошлому году, %  Отношение дохода к банковским издержкам, %  Сделки, подвергшиеся критике в штаб-квартире корпорации, % ко всем сделкам  Количество новых крупных вкладчиков денежного капитала |

4. По каждому показателю устанавливают индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных предпосылок. В «Чейз Манхэттен» по каждому показателю установлен двойной стандарт. Первый характеризует «хорошее исполнение», второй – «выдающееся».

На этом разработка показателей заканчивается.

Собственно оценка результатов труда работника состоит в соотнесении фактических результатов «двойному стандарту».

Например:

Таблица 9.

Оценка результатов деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Стандарты исполнения | | Фактические результаты | Оценка (балл оценочной категории) |
| «хорошие» | «выдающиеся» |
| Объем кредитов, рост в % | 10 | 15 | 12 | 2 |
| Доход, в % к издержкам | 107 | 110 | 112 | 1 |
| Критикуемые сделки, в % | 10 | 7 | 11 | 4 |
| Новая клиентура, ед. | 15 | 20 | 15 | 3 |

В документах компании используется пять фиксированных категорий оценки – от «выдающегося исполнителя» (оценочный балл 1) до «неудовлетворительного» (5 баллов). Итоговая оценка выводится как среднеарифметическая по каждой оцениваемой функции и целевым заданиям. По функции «Управление коммерческими операциями» балл управляющего отделением банка равен 2,5. Таким же образом выводится общая средняя оценка достижения целей по всем установленным в начале года позициям (3–4 функции или целевых мероприятий).

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результат труда руководителя выражается через производственно-хозяйственную и иную деятельность организации.

Основными направлениями оценки деятельности руководителя являются:

1. оценка результатов деятельности подчиненного коллектива ( набор показателей, характеризующих выполнение норм выработки, количество продукции, сроки выполнения работы, производительности труда);
2. оценка выполнения функций по руководству коллективом (планирование работы подразделения, подбор, расстановка и подготовка кадров, организация продуктивной деятельности работников, контроль и оценка деятельности подчиненных.

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

Основные направления оценки деятельности специалистов являются:

1. оценка результатов основной деятельности (производительность труда, сложность и качество труда);
2. оценка деятельности, сопутствующая основной (повышение квалификации, творческая, общественная активность);
3. оценка поведения работника в коллективе (авторитетность, влияние на социально-психологический климат в коллективе, определенные черты характера).
4. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ
5. Управление персоналом организации: Учебник / под ред.А.Я.Кибанова, М., 1997-2000
6. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебник / под ред. Г.Г.Меликьяна, Р.П.Колосовой, М., 1996
7. Конспекты лекций

**АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**КУРСОВАЯ РАБОТА ПО КУРСУ «ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И АУДИТ В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ»**

**НА ТЕМУ: «АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ, СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ»**

#### МОСКВА 2000