***ЦЕНТРОСОЮЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ***

***НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ***

***БИРСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ТЕХНИКУМ БАШПОТРЕБСОЮЗА***

***Курсовая работа***

***По дисциплинам: «Управление персоналом»***

***и «Управленческая психология»***

***на тему: «Оценка эффективности управления персоналом»***

***Выполнила: студентка 35 группы***

***специальности 080501***

 ***«Менеджмент» (по отраслям)***

***Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Проверили: Гареев Р.Д.,***

***Шабай С.А.***

***Бирск 2007*План:**

Введение

Глава 1. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия.

Глава 2. Показатели эффективности управления.

2. 1. Показатели экономической эффективности.

2.2. Оценка эффективности управления персоналом.

Глава 3. Стимулирование трудовой деятельности.

3.1. Характеристики трудовой деятельности.

3.2. Производительность труда работников.

3.3. Процесс стимулирования труда.

Заключение.

Список литературы.

**Введение**

Определение экономической эффективности предполагает сопос­тавление результатов и затрат. Повышение эффективности есть получе­ние лучших результатов с меньшими затратами.

Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, классифицируются по разным признакам. По содержанию факторы де­лятся на организационные, экономические, технические, физиологиче­ские, социально-психологические, по форме воздействия — на факто­ры прямого и косвенного воздействия, по продолжительности воздей­ствия они могут быть кратковременными и длительного воздействия. По степени формализации различают факторы количественно измери­мые и неизмеримые.

Критерий эффективности — это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, который учитывается при рассмотрении ва­риантов решения.

Эффективность управления персоналом получает свое косвенное выражение в системе показателей экономической эффективности На промышленных предприятиях для этих целей используются такие пока­затели, как материалоемкость продукции, фондоотдача, окупаемость капитальных вложений, оборачиваемость оборотных средств, произво­дительность труда, рентабельность.

Методика непосредственной оценки эффективности управления персоналом предполагает сопоставление затрат и результатов труда и исчисление на этой основе показателей эффективности.

Затраты на персонал подразделяются на основные и дополнитель­ные. К основным расходам относятся заработная плата, оклады штат­ных сотрудников и внештатных работников, прочие выплаты.

Это удельные за­траты на персонал, которые позволяют увязывать затраты на оплату труда с основными показателями деятельности предприятия при пла­нировании его развития.

Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. Повысить эффективность означает с меньшими затра­тами получить лучшие результаты.

При оценке эффективности управления возникает необходи­мость ответить на вопросы о том, что такое результат управления и каковы затраты, связанные с его достижением.

Очевидно, что управление эффективно постольку и в той сте­пени, поскольку и в какой мере оно способствует осуществлению задач предприятия (организации). Общеизвестно, что эффектив­ность производственно-хозяйственной деятельности во многом определяется уровнем организаторской работы, т.е. эффективно­стью работы аппарата управления цехом, предприятием, отраслью, экономикой в целом.

Повышение эффективности управления персоналом зависит от факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам.

***По содержанию*** факторы можно подразделить на:

* организационные — рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, тру­довая дисциплина;
* экономические — система материального поощрения и мате­риальной ответственности;
* технические — технический уровень, механовооруженность тру­да, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
* физиологические — санитарно-гигиенические условия труда;
* социально-психологические — межличностные отношения,
авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

***По форме воздействия*** различаются факторы прямого и косвен­ного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К таким факто­рам обычно относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в ап­парате управления и т.п. Факторы косвенного воздействия оказы­вают опосредованное влияние на работу организации. К ним отно­сят психологический климат коллектива, стиль управления, дина­мику формальных и неформальных групп и др.

***По продолжительности воздействия*** выделяют факторы кратко­временного и длительного воздействия. Кратковременное воздейст­вие могут иметь, например, нарушения трудовой дисциплины. Боль­шинство факторов имеют длительное воздействие: к ним относятся стиль управления, психологический климат и т.п.

***По степени формализации*** факторы, влияющие на эффектив­ность управления, могут быть подразделены на факторы количест­венно измеримые и неизмеримые. Количественно измерить можно, например, уровень механизации управленческого труда, интенсив­ность информационных потоков и т.п. В то же время такие факто­ры, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологиче­ский климат и др. не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы. На эффективность работы предприятия (организации) оказывают влияние, помимо управления, и другие факторы: качество сырья, уровень подготовки кадров, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.п.

Оценивая эффективность функционирования системы управле­ния, необходимо сопоставлять расходы на ее содержание с полез­ными результатами управленческой деятельности. Это тоже важный аспект оценки эффективности управления.

**Глава 1. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия.**

Главной задачей аппарата управления является активное воз­действие на управляемый объект в целях улучшения показателей его функционирования. В зависимости от назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

Под критерием эффективности понимают показатель, выра­жающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения. Кроме того, критерий эф­фективности управления не только определяется оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризо­вать качество труда в управляющей системе, экологическую и соци­альную эффективность.

Очевидно, что критерии экономической эффективности управления многообразны и их нельзя свести к какому-то одному пока­зателю. Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Круг этих критериев весьма обширен.

Общим критерием эффективности выступают экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своих задач при наименьших затратах.

В группу более частных локальных критериев входят:

а) наименьшие затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;

б) наименьшие затраты материальных ресурсов;

в) наименьшие затраты финансовых ресурсов;

г) наивысшие показатели использования основных производст­венных фондов;

д) наименьшие издержки;

е) наивысшая рентабельность.

К группе качественных критериев относятся:

а) высокий уровень технической оснащенности предприятия
(организации);

б) условия труда персонала, ведущие к снижению напряжения (усталости) работников;

в) выполнение заказов, договоров (или оказание услуг) в крат­чайший срок при затратах в пределах нормы;

г) высокое качество оказываемых услуг при стабильных затратах в пределах установленной нормы;

д) стабильность персонала при выполнении всех других задан­ных показателей;

е) экологическая чистота.

Критерием эффективности управления при определенных усло­виях может быть максимум выпуска продукции или максимум ока­зания услуг.

С точки зрения функционирования субъекта управления, т.е. самой управляющей системы, критериями экономической эффек­тивности могут быть:

* быстрый сбор необходимой информации для принятия
управленческих решений;
* способность принимать оптимальное решение в кратчай­ший срок;
* оперативность доведения решений до исполнителей;
* обеспечение четкого выполнения решений;
* комплексный контроль за выполнением решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной сис­теме показателей экономической эффективности.

**Глава 2. Показатели эффективности управления.**

**2. 1. Показатели экономической эффективности.**

Эффективность управления персоналом получает свое косвен­ное отражение на каждом предприятии в системе показателей эко­номической эффективности. В частности, на каждом промышлен­ном предприятии оценивается экономическая эффективность ис­пользования материалов, основных производственных фондов и оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, на основании чего рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом.

Экономическую эффективность использования материальных ресурсов характеризует материалоемкость продукции. Показатель материалоемкости продукции (Эм) исчисляется обычно как отно­шение материальных затрат (без амортизации) к стоимости выпу­щенной продукции по формуле:

**Эм = МЗ / ВП**

где: МЗ — материальные затраты;

ВП — стоимость выпущенной продукции.

Снижение материалоемкости продукции — одно из главных на­правлений повышения эффективности в промышленности и строи­тельстве, так как затраты на материалы составляют более половины стоимости продукции этих отраслей. На каждом предприятии суще­ствуют свои резервы снижения материалоемкости. Обычно эти ре­зервы связаны с внедрением новых ресурсосберегающих техноло­гий, заменой дорогостоящих материалов дешевыми.

Экономическая эффективность использования основных произ­водственных фондов определяется показателем их фондоотдачи. К основным производственным фондам (или основному капиталу) относятся средства труда, которые участвуют в процессе производ­ства неоднократно и без изменения своей натуральной формы пе­реносят стоимость на вновь создаваемую продукцию не сразу, а по частям, по мере износа. Основные производственные фонды вклю­чают производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, передаточные устройства, транспортные средства и т.п. При этом в зависимости от степени участия в производстве основные производственные фонды подразделяются на активную и пассивную части. Активная часть охватывает ту часть основных фондов, которая непосредственно воздействует на предмет труда: машины, станки, оборудование и т.д. Пассивная часть создает ус­ловия для производства: фабричные и заводские здания и сооруже­ния, инженерные коммуникации. Показатель фондоотдачи (Эф) определяется отношением стоимости созданной продукции к стои­мости основных производственных фондов по формуле:

**Эф = ВП / ОФ**

где ОФ — стоимость основных производственных фондов.

Стоимость основных производственных фондов может быть оп­ределена по балансу (без учета износа) или как остаточная стои­мость, т.е. с учетом износа.

Важнейшими направлениями повышения эффективности ис­пользования основных фондов являются повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего вре­мени оборудования, систематическое ускорение обновления актив­ной части основных производственных фондов.

Общеизвестно, что эти резервы в нашей стране используются недостаточно. На многих промышленных предприятиях применяет­ся физически изношенное и моральное устаревшее оборудование.

Экономическая эффективность капитальных вложений отражает использование инвестиций. Обобщающим показателем экономиче­ской эффективности являются срок окупаемости капитальных вло­жений (Эп), исчисляемый как отношение капитальных вложений к приросту прибыли, который они вызывают:

Эп = К / ∆П

где: К — объем капитальных вложений;

∆П — прирост прибыли, вызванный этими капитальными вложениями за год.

Как известно, оптимальный срок окупаемости капитальных вложений не должен превышать двух лет. В современных условиях в Российской Федерации резко сократилась сфера действия норма­тивов эффективности капитальных вложений, регламентируемых государством, значительно расширены сферы действия индивиду­альных нормативов эффективности, учитывающих интересы част­ных инвесторов; коренным образом изменяется подход к учету фак­тора времени, который все более увязывается с плотностью капи­тальных вложений и ценой фирмы.

Важное место в системе показателей экономической эффективно­сти принадлежит оборачиваемости оборотных средств. Оборотные средства (оборотный капитал) — это затраты на сырье, материалы, то­пливо, энергоносители, незавершенное производство и затраты на оп­лату труда. За счет оборотных средств финансируются запасы готовой продукции. Эффективность использования оборотных средств характеризует обычно показатель их оборачиваемости в днях, который рас­считывается путем деления 365 дней (принятых за расчетный год) на количество оборотов оборотного капитала предприятия за год.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств принято рас­сматривать как важный резерв повышения экономической эффек­тивности. Важнейшим направлением здесь являются сокращение и оптимизация запасов сырья, материалов, полуфабрикатов, комплек­тующих изделий и т.д.

Важнейшим показателем, характеризующим экономическую эффективность деятельности персонала, является производитель­ность труда. Производительность труда определяется выработкой продукции в единицу времени. На уровне предприятия в целом по­казатель производительности труда (Эт) может быть определен как отношение объема произведенной продукции к среднесписочной численности работников, занятых на предприятии, т.е. по формуле:

**Эт = ВП / ЧР**

где ЧР — среднегодовая численность работников, занятых на пред­приятии.

Критерием эффективности управления при определенных усло­виях может быть максимум выпуска продукции или максимум ока­зания услуг.

С точки зрения функционирования субъекта управления, т.е. самой управляющей системы, критериями экономической эффек­тивности могут быть:

* быстрый сбор необходимой информации для принятия управленческих решений;
* способность принимать оптимальное решение в кратчай­ший срок;
* оперативность доведения решений до исполнителей;
* обеспечение четкого выполнения решений;
* комплексный контроль за выполнением решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной сис­теме показателей экономической эффективности.

Повышение производительности труда зависит от многих факто­ров: технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т.д.

Материалоемкость, фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость инвестиций — это показатели, характеризующие экономическую эффективность использования отдельных ресурсов.

Между тем на каждом предприятии необходимо определить обоб­щающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служит рентабельность, которая позволяет соотнести полученную прибыль с издержками. Расчетная рентабельность (Эр) исчисляется по формуле:

**Эр = П / С \* 100**

где: П — расчетная прибыль, т.е. прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия;

С — издержки, связанные с созданием и пополнением основ­ных и оборотных средств.

Рентабельность качественно характеризует работу предприятия (организации) и отражает сопоставление прибыли со всеми затра­тами. При этом в различных отраслях на уровне отдельных пред­приятий в методике расчета показателей экономической эффектив­ности могут быть специфические особенности.

**2.2. Оценка эффективности управления персоналом.**

До сих пор мы рассматривали косвенную эффективность управ­ления персоналом, оцениваемая по результатам работы предпри­ятия в целом. Перейдем к рассмотрению методики непосредствен­ной оценки эффективности управления персоналом.

Эффективность управления персоналом характеризуется качест­вом, полнотой и своевременностью выполнения каждым работни­ком своих функциональных обязанностей с учетом результатов ра­боты предприятия в целом. При этом численные показатели эф­фективности определяются путем соотношения затрат и результатов труда. Процедура оценки эффективности управления персоналом происходит так: 1. Затраты труда 2. Результаты труда. Полученные оценки эффективности управления персоналом обычно учитываются при стимулировании работников и их аттеста­ции, используются для обоснования перемещения работника в должности.

Затраты на персонал подразделяются на два крупных блока: ос­новные расходы и дополнительные расходы. Основные расходы отражают оплату результатов труда; к ним относятся заработная плата, оклады штатных и внештатных сотруд­ников и прочие выплаты. К дополнительным относятся расходы, которые образуют две группы: расходы, основанные на тарифах и законодательных актах, и расходы на социальное обслуживание.

К первой группе обычно относят затраты на технику безопасности, отчисления работодателя на социальное страхование и страхование от несчастных случаев, оплачиваемые больничные листы, отпуска, оплату особых достижений, оплату подготовки и повышения квалификации работников, прочие расходы (единовременные пособия и т.п.).

Ко второй группе относятся полная или частичная компенсация расходов работников на питание, жилье, транспортные услуги, со­держание медицинской службы на производстве, страхование, доплаты.

В составе расходов на производство затраты на персонал могут быть рассчитаны на единицу мощности или на единицу прироста производства продукции, работ или услуг. Это удельные затраты на персонал, которые учитываются при составлении планов предпри­ятий для анализа эффективности системы управления персоналом. Удельные затраты на персонал позволяют определить потребность в финансовых ресурсах для обеспечения предприятия кадрами. Рас­чет показателя нормативных удельных затрат осуществляется ин­дексным методом по формуле-

**УЗн = УЗф \* Ич \* Ир вр \* Икв,**

где УЗН — удельные затраты на персонал — нормативные;

УЗф — удельные затраты на персонал;

Ич— коэффициент изменения численности;

Ир вр — коэффициент изменения рабочего времени;

Икв — коэффициент изменения квалификации.

Для интегральной оценки эффективности управления персона­лом используется показатель статистической эффективности, ис­числяемый как отношение балансовой прибыли к затратам на управление по формуле:

**Эстат = ПБ / ЗУ**

где: Эстат — статистическая эффективность управления (балансовая прибыль на 1 руб. затрат на управление);

ПБ — балансовая прибыль, руб.;

ЗУ — затраты на управление, руб.

**Глава 3. Стимулирование трудовой деятельности.**

**3.1. Характеристики трудовой деятельности.**

Человек реализует себя в определенной деятельности. Обычно такой деятельностью является труд. Процесс труда включает в себя следующие элементы: сам труд, предметы труда и средства труда.

*Труд —* это целесообразная деятельность человека по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивидуума и общества в целом.

К *предметам труда* относятся сырье, материалы, полуфабрика­ты, информационные потоки и т.п.

*Средствами труда* являются машины, приборы, инструменты, различные виды оборудования и др.

Человек обладает способностью к труду, являясь тем самым ра­бочей силой. Реализуя эту способность, он с помощью средств тру­да создает материальные и духовные блага, необходимые для суще­ствования.

В процессе труда в результате деятельности человека трансфор­мируется предмет труда и создается новый продукт. Трудовая дея­тельность человека характеризуется такими физиологическими кри­териями, как тяжесть и напряженность работы, интенсивность тру­да, темп и ритм работы.

*Тяжесть работы* характеризуется количеством затрачиваемой работником энергии для выполнения этой работы.

*Напряженность работы* определяют напряжением нервной сис­темы: памяти, внимания, слуха, зрения и т.д.

*Интенсивность труда* отражает затраты энергии работника в единицу времени.

*Темп работы* исчисляется количеством движений человека в единицу времени.

*Ритм работы —* это равномерное чередование выпуска продук­ции в единицу времени.

Все эти понятия учитываются при организации трудовой дея­тельности на предприятии.

Важнейшей проблемой физиологии труда является проблема работоспособности человека. Во время трудовой деятельности функциональная способность человеческого организма может зна­чительно изменяться во времени. Эти изменения называются дина­микой работоспособности. Она имеет три стадии.

В стадии *нарастающей работоспособности* она повышается и в конце ее достигает максимального уровня.

Стадия *устойчивой работоспособности* характеризуется высоки­ми технико-экономическими показателями и является выражением нормального функционального состояния организма человека, за­нятого трудом.

На стадии *развивающегося утомления* уровень технико-экономи­ческих показателей начинает снижаться, ухудшается качество про­дукции, нарастает напряженность физиологических функций.

Значительное влияние на работоспособность оказывают условия труда работающих. Для поддержания работоспособности можно ис­пользовать функциональную музыку, производственную гимнасти­ку, рациональные режимы труда и отдыха.

В процессе труда изменяется и природа самого человека: разви­ваются его способности и умения, появляется производственный опыт. Роль труда состоит в том, что он является одним из основных условий здоровья, самоуважения и счастья человека.

**3.2. Производительность труда работников.**

Целью трудовой деятельности является производство продукции или оказание услуг. Обобщающим показателем результативности трудовой деятельности является производительность труда.

На уровне отдельного работника производительность труда оп­ределяется выработкой продукции в единицу времени. На уровне предприятия производительность труда исчисляется как отношение выпущенной продукции к среднесписочной численности работни­ков по формуле:

**ПТ = ВП / ЧР**

где: ПТ — производительность труда;

ВП — выпущенная продукция (в стоимостном или натуральном

выражении);

ЧР — среднесписочная численность работников.

 Чем выше производительность труда, тем эффективнее исполь­зуются человеческие ресурсы предприятия, тем эффективнее работа предприятия в целом.

На уровень производительности труда оказывает влияние множество факторов. Факторы роста производительности труда обычно объединяются в три группы.

К первой относят факторы основного капитала. Их роль обусловлена качеством, уровнем развития и степенью использования основных производственных фондов. Эти факторы охватывают состояние техники и технологии, уровень механизации и автоматиза­ции труда.

Вторая группа — это социально-экономические факторы — состав и качество работников, их квалификация, условия труда, отношение к труду и т.п.

К третьей группе относят организационные факторы. Они охватывают целый комплекс действий по организации труда и управле­ние персоналом. В частности, к этой группе факторов можно отнести специализацию, кооперирование и комбинирование производства, стиль управления, трудовую дисциплину, психологический климат.

Остановимся более подробно на некоторых вопросах организа­ции труда.

На предприятиях применяются две формы организации труда — индивидуальная и коллективная. Их отличительный признак — уча­стие в выполнении производственного задания и ответственность за его результаты одного или нескольких лиц. Выбор формы органи­зации труда зависит от применяемой техники, особенностей произ­водственно-технологического процесса и особенностей отдельных видов работ.

На промышленных предприятиях различают три формы разде­ления труда,

1. *Технологическое разделение труда* связано с разделением производственного процесса по стадиям, циклам, переделам. Напри­мер, разделение труда по переделам обусловливает специализацию цехов (заготовительные, обрабатывающие, сборочные).
2. *Квалификационное разделение труда* обусловлено степенью
сложности выполняемой работы. Это разделение труда позволяет
поручать наиболее сложные работы высококвалифицированным ра­бочим и более рационально использовать труд рабочих различной квалификации.
3. *Функциональное разделение труда* устанавливается между различными группами промышленно-производственного персонала и внутри каждой группы. Например, выделяются инженерно-тех­нические работники, младший обслуживающий персонал и т.п.

В нашей стране накоплен значительный опыт коллективной ор­ганизации труда на основе выделения производственных бригад, т.е. коллективов, объединяющих работников, которые выполняют общее задание и совместно отвечают за результаты.

Бригады организуются:

* для обслуживания крупных и сложных производственных аг­регатов (например, мощного пресса, прокатного стана и др.);
* для выполнения взаимосвязанных процессов в строго опреде­ленные сроки, когда учет индивидуальной выработки затруднен, а оплата труда работников производится по конечному результату;
* когда производственное задание не может быть распределено между отдельными исполнителями (например, наладка и испытание сложных агрегатов);
* в случаях, когда производительность труда определенной группы рабочих зависит от четкой и слаженной работы обслужи­вающих рабочих (например, крановщиков на формовочных участ­ках литейных цехов);
* если рабочие не имеют постоянных рабочих мест, или нельзя точно установить круг обязанностей отдельных работников (напри­мер, на транспортных работах).

По степени однородности выполняемых бригадой технологиче­ских процессов (операций) различают два вида бригад — специали­зированные и комплексные. В первом случае бригада, состоящая из рабочих одной профессии, занята выполнением одних технологиче­ских процессов. Комплексная бригада выполняет взаимосвязанные, но технологически разнородные работы, охватывающие весь про­цесс производства данного вида продукции (или законченную ста­дию ее изготовления).

Индивидуальная и бригадная организация труда обусловливают наличие индивидуальной и бригадной форм оплаты труда.

**3.3. Процесс стимулирования труда.**

Вознаграждением за труд является заработная плата. Существу­ют различные определения понятия «заработная плата». Наиболее распространенным можно считать следующее: «Заработная плата — денежный эквивалент части стоимости созданного продукта, кото­рый получают те, кто создали данный продукт».

Заработная плата является материальным стимулом для работ­ников, создающих материальные и духовные блага.

 Наибольшее распространение получили две системы оплаты 'труда: сдельная и повременная.

Сдельная оплата труда зависит от объема выработки продукции и от расценок на единицу продукции. Заработок (3) определяется произведением расценки (Р) на объем выполненной работы (V):

3 = P-V,

Существуют следующие виды сдельной заработной платы: пря­мая сдельная, сдельно-премиальная и сдельно-прогрессивная;

Для использования сдельной системы оплаты труда необходимы определенные условия:

* возможность нормирования труда;
* возможность учета затрат труда;
* возможность учета результатов труда;
* возможность увеличения выработки;
* обеспечение нормативной технологии;
* соблюдение норм расхода ресурсов;
* соблюдение техники безопасности.

При повременной системе оплаты труда заработок каждого ра­ботника (3) зависит от тарифной ставки *(У)* и отработанного вре­мени (Т). Произведение тарифной ставки на отработанное время и определяет величину заработка каждого работника:

3 = У-Т

Наибольшее распространение в нашей стране получили две сис­темы повременной оплаты труда: прямая повременная и повремен­но-премиальная, графически представленные на рис.

повременно-премиальная

Прямая повременная

Для реализации повременных форм оплаты труда тоже необходи­мы определенные условия. В частности, необходимо установить нор­мы: времени, обслуживания, времени обслуживания, численности.

Норма времени — количество рабочего времени, установленное для выполнения определенной работы.

Норма обслуживания — количество единиц оборудования, за­крепляемое за одним рабочим (или группой рабочих).

Норма времени обслуживания — время, установленное для об­служивания единицы оборудования.

Нормы численности — численность работников, необходимая для выполнения конкретного объема работ.

Для изучения затрат рабочего времени и времени работы обо­рудования на предприятиях различных областях промышленности используются методы непрерывных замеров рабочего времени и моментальных наблюдений. К методам непрерывных замеров ра­бочего времени относятся хронометраж, фотохронометраж, фото­графия рабочего времени (серия снимков, сделанных в процессе работы и фиксирующих движения работников). При этом хроно­метраж подразделяется на сплошной (непрерывный), выборочный и цикловой.

Фотография рабочего времени подразделяется на фотографию рабочего дня и фотографию рабочего процесса.

Существуют также различные способы наблюдения. Визуальные наблюдения с использованием приборов измерения проводятся как

непосредственно на рабочем месте, так и дистанционно, с помощью телевидения. Автоматическая регистрация процессов и времени пред­полагает использование видеозаписи, осциллографической записи.

Рабочее время обычно подразделяется на время работы и время перерывов. Время работы, в свою очередь, подразделяется на вре­мя, необходимое для выполнения производственного задания, и на время, не обусловленное выполнением производственного задания. Время выполнения производственного задания подразделяется на время подготовительно-заключительное, время оперативной работы (время основной работы и время вспомогательной работы), время обслуживания рабочего места (время организационного обслужива­ния, время технического обслуживания).

Время выполнения производственного задания обычно нормиру­ется. Рабочее время, не обусловленное выполнением производствен­ного задания, подразделяется на время непроизводительной работы и время случайной работы. Это время, как правило, не нормируется.

В составе перерывов обычно выделяются перерывы по органи­зационно-техническим причинам (не нормируются), перерывы, вы­званные нарушениями трудовой дисциплины (не нормируются), время на отдых и личные надобности (регулируется).

На большинстве приватизированных предприятий в нашей стра­не действует контрактная система оплаты труда.

В государственных учреждениях и на казенных предприятиях Российской Федерации действует 18-разрядная тарифная сетка, в соответствии с которой производится оплата труда, базирующаяся на величине минимальной оплаты труда и поправочных коэффици­ентах, увеличивающихся по мере возрастания разряда.

Наряду с индивидуальными формами оплаты труда существует и бригадный подряд, суть которого состоит в том, что администра­ция заключает с бригадой договор на выполнение определенного объема работ и оплачивает эти работы по мере их выполнения. Распределяют полученные средства между собой сами работники бригады с учетом коэффициентов трудового участия.

Мотивация — это побуждение человека к действию для дости­жения его личных целей и целей организации.

Чтобы осуществлять мотивацию, необходимо представлять себе потребности работников и ожидаемое ими вознаграждение, причем под потребностями здесь понимается ощущение человеком физио­логически или психологически недостатка чего-либо, а под возна­граждением — все то, что человек считает ценным для себя.

Многочисленные теории мотивации принято подразделять на содержательные и процессуальные. Первые акцентируют внима­ние на содержании потребностей, а вторые — на процессе моти­вации.

Существует также ***теория справедливости,*** которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия. Они сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей. Если человек не считает справед­ливым получаемое им вознаграждение, он значительно снижает ин­тенсивность и качество труда.

Л. Портер и Э. Лоуллер разработали *модель мотивации,* объеди­нившую теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно их модели уровень приложенных усилий определяется ценностью воз­награждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

К процессуальным можно отнести также *теорию постановки це­лей Э, Лока,* который исследовал процесс стимулирования целей и формирования мотивов посредством постановки целей.

Процесс постановки целей по Э. Л оку заключает в себе четыре этапа:

1. оценка индивидом события, происходящего во внешней среде;
2. определение индивидом целей для себя;
3. осуществление действий;
4. достижение результата и получение удовлетворения от дос­тигнутого результата.

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы в значительной степени зависит от характеристик целей. Этих характеристик тоже четыре:

1) сложность цели;

2) специфичность ;цели;

3) приемлемость цели;

4) приверженность цели.

*Сложность цели* определяет степень профессиональности ис­полнения.

*Специфичность цели* отражает степень ее определенности и ясности. *Приемлемость цели* отражает восприятие человеком этой цели как его собственной.

*Приверженность цели —* это готовность человека прилагать усилия для ее достижения.

Удовлетворенность работника — последний этап процесса мотивации, этот этап не просто завершает процесс, но и является исходным пунктом для нового цикла постановки целей и мотивации. На удовлетворенность оказывает влияние оценка результата работы самим работником и оценка со стороны окружающих (сослужив­цев, руководства).

Изучение мотивации поведения работников и стимулирования трудовой деятельности позволяет составить определенный мотивационный комплекс каждого работника, группы и персонала в целом.

Мотивационный комплекс — это система причин, лежащих в основе поведения личности, группы или персонала в целом. Все множество мотивов, воздействующих на поведение человека, мож­но подразделить с некоторой условностью на пять больших групп.

***Мотивы приобретения*** связаны с получением вознаграждения за результаты деятельности.

***Мотивы безопасности*** *—* детерминированные стремления инди­вида избежать штрафных санкций за результаты своей деятельно­сти, если они не соответствуют целям управления.

***Мотивы энергосбережения*** — выбор при прочих равных условиях такого рода деятельности, которая требует меньших затрат физических и духовных сил, а также меньшего психологического напряжения.

***Мотивы подчинения*** *—* зависимость работника от групповых норм поведения и ролевых предписаний,

***Мотивы удовлетворения*** базируются на получении положитель­ных эмоций от процесса и результата труда.

Все эти группы мотивов воздействуют на поведение каждого ра­ботника в трудовом коллективе, но сила действия того или иного мотива в различные периоды и в зависимости от конкретных об­стоятельств неодинакова.

Однако такая последовательность в расположении мотивов была не всегда. Например, в 1930-е гг. в поведении отдельных индиви­дуумов и трудовых коллективов явно доминировали мотивы подчи­нения, обусловленные идеологическими установками тех лет.

Мотивы подчинения заслуживают особого внимания, так как они наиболее тесно связаны с мотивационным комплексом коллек­тива. Набор этих мотивов во многом определяется национальным менталитетом, уровнем образования и культуры работников, степе­нью развития общества в целом.

Так например, американский социолог Э. Мэйо в ходе знаме­нитых Хоторнских экспериментов, проводившихся в 1927—1931 гг., обнаружил специфические нормы поведения, которые определяли мотивы подчинения работников на многих предприятиях США то­го времени. К этим нормам относились следующие:

* работник не должен вырабатывать продукции слишком много
или слишком мало — он должен выполнять свою норму, и только;
* работник не должен сообщать администрации какие-либо
сведения, способные нанести вред коллегам;
* работник не должен сохранять дистанцию или держаться
официально с коллегами, равными по должности;
* работник не должен общаться с руководителем больше, чем
со своими коллегами.

Работников, нарушивших перечисленные нормы, ждало суровое наказание от своих коллег.

В мотивационном комплексе персонала возможны сбои, обу­словленные различными причинами, наиболее распространенными из которых являются следующие.

*Подстановка личного мотива —* нежелание в силу действия мо­тивов энергосбережения менять устоявшиеся трудовые навыки на более эффективные.

*Конфликт мотивов* состоит в столкновении различных групп, линии трудового поведения которых противоположны по своему смыслу, но одинаково выгодны (или невыгодны) для персонала.

*Градиент цели* связан с тем, что при приближении к цели деятель­ности усиливается действие мотива, толкающего на ее достижение.

Другими словами, при равной силе мотивов побеждает тот, ко­торый быстрее реализуется.

Определив мотивационный комплекс каждого работника и пер­сонала в целом, администрация фирмы и каждый менеджер могут с помощью специальных тестов измерить силу действия каждой группы мотивов и воздействовать на ту или иную группу мотивов или одновременно на весь мотивационный комплекс, побуждая тем самым персонал к активизации трудовой деятельности. Критерием эффективности управления при определенных усло­виях может быть максимум выпуска продукции или максимум ока­зания услуг.

С точки зрения функционирования субъекта управления, т.е. самой управляющей системы, критериями экономической эффек­тивности могут быть:

* быстрый сбор необходимой информации для принятия
управленческих решений;
* способность принимать оптимальное решение в кратчай­ший срок;
* оперативность доведения решений до исполнителей;
* обеспечение четкого выполнения решений;
* комплексный контроль за выполнением решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной сис­теме показателей экономической эффективности.

**Заключение**

Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, классифицируются по разным признакам. По содержанию факторы де­лятся на организационные, экономические, технические, физиологиче­ские, социально-психологические, по форме воздействия — на факто­ры прямого и косвенного воздействия, по продолжительности воздей­ствия они могут быть кратковременными и длительного воздействия. По степени формализации различают факторы количественно измери­мые и неизмеримые.

Определение экономической эффективности предполагает сопос­тавление результатов и затрат. Повышение эффективности есть получе­ние лучших результатов с меньшими затратами.

Критерий эффективности — это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, который учитывается при рассмотрении ва­риантов решения.

Эффективность управления персоналом получает свое косвенное выражение в системе показателей экономической эффективности На промышленных предприятиях для этих целей используются такие пока­затели, как материалоемкость продукции, фондоотдача, окупаемость капитальных вложений, оборачиваемость оборотных средств, произво­дительность труда, рентабельность.

Методика непосредственной оценки эффективности управления персоналом предполагает сопоставление затрат и результатов труда и исчисление на этой основе показателей эффективности.

Затраты на персонал могут быть исчислены на единицу мощности или на единицу прироста продукции, работ или услуг. Эти удельные за­траты позволяют увязывать затраты на оплату труда с основными показателями деятельности предприятия. Интегральную оценку эффективности управления персоналом дает показатель статистической эффективности.

**Список литературы.**

1. Климов Е.А. Управление кадрами организаций. – М., 2005.
2. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 2004.
3. Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях. – М,. 2006.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций. – М., 2006.
5. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента в бизнесе. – М., 2004.
6. Фалмер Р.М. Современное управление кадрами предприятий и организаций. – М., 2005.