**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ОЦЕНКА И САМООЦЕНКА ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ. АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ

1.1 Оценка

1.2 Пути преодоления «уравниловки»

1.3 Технология проведения ФОСД

1.4 Внедрение системы ФОСД

1.5 Поведение человека в организации

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 Определение коэффициентов сменяемости, текучести и стабильности рабочей силы

2.2 Расчет роста производительности труда по факторам

2.3 Расчет заработной платы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Оптимальная оценка совершенной сотрудником деятельности является одной из наиболее важных задач управления персоналом в организациях. На практике именно с появлением системы формальной оценки совершенной деятельности возникает и самоуправление как научный метод. В этой связи необходимо вспомнить некоторые основные выводы знаменитого доклада Тейлора «Система сдельной оплаты». Фактически в этом докладе были впервые поставлены основные задачи в этой области:

1) заработную плату следует платить человеку, а не рабочему месту;

2) трудовые нормы должны быть основаны на точных знаниях, а не на догадках;

3) благодаря этим нормам производятся более дешевые продукты и рабочие получают более высокую зарплату;

4) оплата труда, основанная на точном знании, создает лучших работников, дает им возможность больше заработать, устраняет все причины нерадивого отношения к труду, создает дружеские отношения между рабочими и предпринимателями.

Даже относительно этих простых установок реальное состояние дел в большинстве российских организаций, независимо от форм собственности и типа управления, в целом находится на дотейлористском уровне. Именно это отставание в использовании современных методов управления персоналом делает необходимым ясное понимание нерешенных проблем и быстрое их преодоление на путях внедрения современных систем формальной оценки проделанной работы. Необходимым и важным элементом всех современных систем оценки совершенной работы является наличие адекватной системы самооценки.

Включение этой системы в общий механизм оценки деятельности сотрудника позволяет преодолеть ряд «острых» (конфликтных) моментов, которые могут возникнуть. Именно таким образом и создавался этот точный механизм активизации и саморегуляции поведения сотрудника, деятельность которого всегда направлена на реализацию целей своей фирмы.

**1. ОЦЕНКА И САМООЦЕНКА ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ. АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ**

**1.1 Оценка**

Понятие формальной оценки совершенной деятельности (ФОСД). Формальная оценка совершенной деятельности является процессом, включающим определение следующих моментов, касающихся отношения сотрудника к данной организации:

1) оценка выполнения сотрудником своей работы;

2) коммуникативный аспект по поводу оценки;

3) программа усовершенствования управления.

Объективно проведенный процесс оценки деятельности не только дает возможность сотруднику получить верное представление о том, как была оценена проделанная им работа, но и в значительной степени влияет на его мотивацию при выполнении последующих задач.

Как правило, ФОСД ставит следующие три принципиальные цели:

1) улучшение исполнительской деятельности;

2) определение вознаграждения за проделанную работу;

3) соображения, связанные с трудовой карьерой сотрудника.

На этапе перехода к интенсивному этапу индустриального развития первостепенной задачей, от решения которой зависит возможность эффективной социально-экономической динамики, становится преодоление уравнительного подхода («уравниловки»).

Характеризуя статусно-дифференцированную «уравниловку», следует сконцентрировать внимание на существовании различных статусных групп в организации. Все эти группы дифференцированы по размерам своих доходов в зависимости от нескольких относительно постоянных или малоизменяющихся показателей. Основными среди них являются:

1) уровень образования (квалификация);

2) трудовой стаж (количество проработанных лет);

3) должность (место, которое занимает сотрудник в фирменной структуре).

Но в рамках отдельных статусных групп полностью или частично отсутствует система формальной оценки совершенной работы. При этом существует следующая характерная закономерность - чем более сложным является тот илииной вид деятельности, тем реже можно встретить регламентированную систему оценок. Даже для рабочих мест, где существуют объективные критерии (количество и качество изготовленных изделий или деталей), наличная система оценок основана исключительно на некоторых количественных показателях.

Полностью отсутствуют стандарты (критерии), которые бы учитывали целостный результат или качество вложенных интеллектуальных и/или физических усилий. Фактически учитывается только одна усредненная оценка или норма, согласно которой производится оплата всему персоналу. При такой системе существует некий минимальный порог требований, которого стараются придерживаться все участники трудового процесса. Но отсутствие мотивации для достижения максимальных результатов приводит к тому, что статусно-дифференцированная «уравниловка» превращается в серьезное препятствие для развития организации в целом.

**1.2 Пути преодоления «уравниловки»**

Для создания новой стратегии по управлению человеческим фактором, в центре которой находится ФОСД, необходимо проведение следующих мероприятий:

1) проектирование и оценка рабочего места (ОРМ);

2) формирование технологии для формальной оценки совершенной деятельности, т.е. точное определение сроков проведения, необходимых структур и исходного уровня для определения оценки;

3) создание механизма, связывающего ФОСД с системой вознаграждения за труд, т.е. включение ФОСД в качестве одного из важнейших элементов в систему определения заработной платы, размеров премии и некоторых других видов трудового вознаграждения;

4) создание механизма, связывающего ФОСД с системой служебного продвижения (карьерой) и развития сотрудника в рамках данной организации;

5) создание механизма, связывающего ФОСД с различными мероприятиями по улучшению качества трудовой среды, включая и систему повышения квалификации и переквалификации сотрудников в фирме.

Существуют десятки методов (технологий) для ФОСД. Например, метод определения рабочего стандарта ориентирован главным образом на исполнительский персонал в сфере материального производства; выражается преимущественно в формировании производственных задач для этой категории сотрудников. Рабочий стандарт определяет результат трудовой деятельности и отражает нормальную дневную выработку для среднего исполнителя.

Оценочный тест рассматривают как один из самых распространенных технологий формирования оценки совершенной работы. Его используют в различных модификациях. Во многих случаях против каждого критерия выставляется шкала оценок, с помощью которой опрашиваемый отмечает тот или иной уровень выполняемой работы.

Оценка через целеполагание или управление целями используется прежде всего при оценке деятельности руководителей и специалистов. Применяются и другие наименования: управление результатами, управление выполнением.

Чтобы этот метод был успешным, необходимо, чтобы поставленные цели были измеримыми, а в случае, если это невозможно, важно, чтобы можно было проверить выполнение полученного задания. Не должно быть никакой двусмысленности при формулировании целей. Важным требованием является участие подчиненных в постановке целей.

Метод автономизации предназначен прежде всего для руководителей самостоятельных звеньев в организации или же для сотрудников с относительно самостоятельным характером выполняемой деятельности. На практике руководители своими сотрудниками оцениваются в основном по выполнению поставленных масштабных задач или же по достижению конечных целей.

Метод контрольных карт включает в себя ответы «да» или «нет» на серию вопросов, касающихся поведения сотрудника. Все вопросы имеют различную значимость (удельный вес при определении общей оценки). Необходимо, чтобы опрашиваемые не знали ключа к этим вопросам.

Оценка через написание эссе предполагает, что оценивающему необходимо описать, как тот или иной сотрудник выполняет свою работу. Предварительно могут быть разработаны определенные стандарты для написания эссе. Этот метод считается вполне удовлетворительным, когда необходимо оценить деятельность сотрудника, выполняющего весьма специфические задачи, которые трудно подвести под какие-то нормативы.

Оценка через экстремальные ситуации. Во всех видах деятельности неизбежно возникновение некоторых неблагоприятных ситуаций, которые требуют от исполнителя мобилизации его дополнительных возможностей. Свои истинные возможности человек может показать не в обычных, а именно в экстремальных условиях. Поведение человека во время различных инцидентов очень наглядно демонстрирует его сильные и слабые стороны.

При оценке методом принудительного выбора оценивающий должен ответить на целую серию вопросов, относительно того, как сотрудник выполняет свою работу. Каждое такое утверждение имеет свою значимость, ценность, выраженную в условных единицах. При ответах оценивающий не должен знать этой значимости каждого утверждения, чтобы не влиять на него. Затем отдел кадров на основании ключа к этим утверждениям формирует окончательную оценку.

Существует еще много других методовоценки деятельности сотрудников в рамках организации,например: метод сравнения по парам, ранжирования, сравненияс помощью распределения по группам, оценочноготеста поведения, оценки через квалификацию, и т.д.

Выбор наиболее оптимального подхода играет исключительно важную роль при создании системы ФОСД. Поэтому подготовка методов и критериев для системы формальной оценки деятельности является одной из самых важных задач по управлению человеческим фактором в организациях.

Важным моментом в системе ФОСД является включение элемента самооценки. Согласно теории справедливости, люди весьма субъективно определяют отношение между полученным вознаграждением и затраченными усилиями и после этого обязательно сравнивают свой результат с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. И если люди приходят к выводу, что с ними поступили несправедливо, то немедленно возникает психологическая напряженность.

Самооценка, осуществляемая самим сотрудником, повышает доверие между ним и руководителем, вносит в деятельность фирмы атмосферу сопричастности. Руководитель получает непосредственное представление о целях, которые сотрудник себе ставит, и о проблемах, с которыми он сталкивается и которые его больше всего волнуют.

Объективно и правильно сформулированная система самооценки приводит к тому, что оценка руководителя присутствует в общей атмосфере всей фирмы. А это позволяет руководителю решать ряд острейших проблем, прежде чем они перерастут в межличностные конфликты и расстроят весь ритм работы фирмы. Необходимо стремиться к тому, чтобы превратить метод самооценки в точный и совершенный механизм саморазвития, мотивации, инициативы и трудовой активности; в средство саморегулирования и самоконтроля.

**1.3 Технология проведения ФОСД**

При осуществлении ФОСД используются самые различные технологии. Так, например, в японской системе управления человеческим фактором, когда речь идет о крупных фирмах (более 500 человек), можно говорить о:

1) по крайней мере, трех уровнях формирования оценки:

- на самом рабочем месте, где оценка осуществляется непосредственно руководителем звена;

- оценка рабочим коллективом работника;

- оценка отделом кадров, который осуществляет методическую помощь руководителя звена при выставлении оценки; собирает оценки, организует картотеку всех данных о персонале фирмы, проверяет и контролирует правильное проведение процедуры оценки сотрудников; подготовляет оценки для их утверждения вышестоящими руководителями; подтверждает оценки, сделанные вышестоящими руководителями;

2) по крайней мере, двукратном проведении ФОСД в течение одного года. При этом ФОСД отражается как на уровне заработной платы (является одним из основных критериев при определении размера заработной платы), при начислении эвентуальной (т.е. возможной при определенных условиях) премии; так и берется во внимание при развитии карьеры сотрудника в фирме, независимо от того, осуществляется ли карьера в вертикальном или в горизонтальном плане;

3) по крайней мере, трех контрольных картах (формулярах) при осуществлении ФОСД:

- собственно формуляр для ФОСД;

- формуляр для самооценки;

- карта об обучении сотрудника, которая учитывает, как себя проявил сотрудник при повышении своей квалификации или переквалификации в рамках или вне рамок организации.

**1.4 Внедрение системы ФОСД**

Одной из важнейших проблем является внедрение системы ФОСД в российские организации и фирмы. Необходима целая система мероприятий для постепенного приспособления ФОСД к конкретной организационной среде, организация экспертного наблюдения и своевременной корректировки. Целью является достичь перехода от вчерашней системы к качественно новой, без конфликтов и чрезмерного напряжения.

Наиболее важным в процессе внедрения ФОСД является достижение результатов, которые бы выразились в повышении трудовой мотивации самоконтроля при выполнении трудовой деятельности и активности при достижении целей организации. Оценка деятельности руководителя должна исходить из наличия трех источников: от коллектива, от вышестоящих руководителей и непосредственных потребителей продуктов труда. Довольно часто происходит смещение аспектов оценки на второстепенные в профессиональном отношении качества. Одной из причин является несовершенство должностных инструкций, проявляющееся в отсутствии дифференциации обязанностей должностных лиц. Другой причиной являются факторы ситуативного характера, а также субъективные особенности людей, осуществляющих оценивание. Оценка по основным профессиональным параметрам деятельности может быть комплексной, локальной, пролонгированной и экспрессивной. Комплексная оценка является наиболее сложной и ответственной, так как она должна дать общее впечатление о деятельности руководителя или коллектива.

Взвешенная комплексная оценка труда другого человека, которым является руководитель, в значительной мере зависит от знания собственных индивидуальных особенностей, умения управлять собственными процессами познания и отношениями.

Локальное оценивание деятельности личности производится на основании результатов выполнения какой-либо одной функции или даже ее части. При этом не следует ограничиваться констатацией факта выполнения или невыполнения функции, необходимо вскрыть причины, обусловившие тот или иной факт.

Как комплексная, так и локальная оценки могут быть пролонгированными и экспрессивными. Пролонгированная оценка осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности личности и основывается в равной степени на прошлой и текущей деятельности.

Экспрессивное оценивание личности относится исключительно к текущей деятельности. Снять влияние эмоционального давления, далеко не всегда объективного, способны коллективные формы оценивания, являющиеся более совершенными, разносторонними и менее пристрастными.

Систематичность и регулярность в изучении и оценивании личности способствует соответствию оценок действительному качеству труда. При оценке важно выявлять личный вклад руководителя в деятельность коллектива, его продуктивное общение со своими подчиненными. Важную роль в определении значимости оценки, а соответственно и объективности ее, играют довольно устойчивые установки руководителей. Существует несколько установок, которые часто не зависят от реальности или личных особенностей оцениваемых.

Первая установка - руководитель пытается почти всегда при оценивании личности подчиненного ориентироваться на положительную оценку личного вклада работника, что способствует формированию у него уверенности в своих силах и возможностях.

Вторая установка - здесь применяются различные формы - активное отрицательное отношение к любому виду деятельности, реакция «умолчания» при положительных результатах. При «реакции умолчания» подчиненный будет активно добиваться, чтобы его успехи стали известны руководителю. Если все попытки окажутся тщетными, то это вызовет у работника безразличие к оценкам деятельности.

Третья установка представляет собой «баланс» первой и второй, который проявляется в двух вариантах: преимущественно положительная оценка с элементами порицания и наоборот, преимущественно отрицательная оценка с элементами положительной поддержки. Данная установка применяется при наличии большого профессионального опыта и хорошего знания людей и, в целом, оказывает положительное влияние на личность.

Особая роль в оценке кадров принадлежит их аттестации. При этом важное значение имеет коллективное оценивание деятельности личности. Поэтому эффективность аттестации, ее объективность во многом будет зависеть от степени, уровня подготовленности коллектива к осуществлению такой работы.

При аттестации следует широко использовать метод экспертных оценок, который может и должен сочетаться с коллективным. Для успешного проведения аттестации очень важно тщательно подобрать компетентных специалистов, создать в коллективе атмосферу деловитости, профессионализма, изучить трудности, недостатки в работе, с которыми сталкиваются работники в процессе деятельности.

Стиль работы аттестационной комиссии также оказывает значительное влияние на результаты аттестации. Итог аттестации может быть отражен в характеристике, которая должна показать целостный образ личности.

При подготовке характеристики важно учитывать цель и организацию, для которых она предназначена. В ней необходимо отразить аспекты профессиональной деятельности и социальной активности личности.

В основном оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Информационные функции: оценка результатов деятельности нужна для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы.

Мотивационные функции: оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

**1.5 Поведение человека в организации**

Поведение человека в организации определяется следующими факторами:

1. его собственными личностными чертами;
2. условиями формирования индивидуальной деятельности (особенности группы, в которую включен работник; условиями совместной деятельности, своеобразием страны, в которой работает человек).

Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологическое состояние организма, особенности высшей нервной системы, память) и социальных факторов (образование, жизненный опыт, привычки, круг общения).

В качестве основополагающих начал поведения человека выделяют следующие три компонента:

1) мотивация;

2) восприятие - процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. На восприятие оказывают влияние обстоятельства как объективного, так и субъективного характера (ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство; глубина видения реальной ситуации; личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта; стереотипы и предрассудки);

3) критериальная основа поведения человека - устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор и принятие решения по поводу его поведения.

Существует несколько факторов, определяющих поведение личности:

1) круг общения: личный, включающий эмоциональные связи, и служебный, определяемый должностными инструкциями;

2) роль, характеризующая совокупность действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими состояниями и местом в управленческой иерархии. На ролевое поведение влияют характер индивида, использование им своей роли, ее приемлемость для индивида;

3) статус - оценка окружающими личности данного субъекта и используемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида.

У работника есть две степени свободы в построении своего поведения в организации:

1) принимать или не принимать существующие в организации формы и методы поведения;

2) принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее философию.

В связи с этим делением можно выделить несколько типов личности:

1) приспособленец: характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, но старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации;

2) бунтарь: не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации и все время входит в противоречия с организационным окружением и создает конфликтные ситуации;

3) оригинал: возникает много трудностей во взаимоотношении с коллегами и руководством;

4) преданный и дисциплинированный член организации: старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречия с интересами организации.

Человек как личность проявляется в административном поведении в таких качествах, как объективность индивидуума, его склонность к доминированию, честолюбие, импульсивность и социальность.

Под объективностью понимается принцип поведения, когда оно управляется ситуацией. «Объективный» человек способен вести себя рационально и объективно в любой ситуации.

Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он так же может быть склонен к доминированию.

Люди существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под социальностью понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Для служащих с высокой степенью социальности стимулы скорее всего окажутся сравнительно неэффективными, пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом.

Различное поведение людей в организации позволяет выделить типы темперамента, характеры, учитывая их в управлении. Определив психологический тип партнера, руководитель может выбрать правильные действия.

В научно-исследовательских учреждениях работники делятся на три категории:

1) генератор идей – люди, рождающие идеи (3%);

2) активные эрудиты – люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществляются грациозные проекты (10%);

3) ремесленники – люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут. Выполняют рутинную работу (87%).

**2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**2.1 Определение коэффициентов сменяемости, текучести и стабильности рабочей силы**

Чн =Vp=(150+26) 10 11=19360



а) Численность работников на начало года: Чн=19360 чел.;

б) Принято рабочих в течение года: Чп=180 чел.;

в) Выбыло рабочих в связи с уходом на пенсию и призывом в армию: Чв=80 чел.;

г) Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины: Чу=30 чел.

1) Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле (1):

(1)



где Чс – списочное число работников на конец периода, рассчитывается по формуле (2):

Чс = Чн+Чп–Чв–Чу, (2)

Чс =19360+180-80-30=19430 чел.



2) Коэффициент оборота по выбыванию рассчитывается по формуле (3):

(3)



3) Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле (4):

(4)



4) Коэффициент стабильности или постоянства кадров рассчитывается по формуле (5):

(5)



где - численность работников, состоящих в списках предприятия в течение всего периода (с 1 января по 31 декабря), рассчитывается по формуле (6);



= Чн–Чв–Чу,(6)



=19360-80-30=19250 чел.



где- средняя численность работников, рассчитывается по формуле (7):



(7)



чел.



Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец года; число поступивших и выбывших за период; источники прибытия и причины ухода. Коэффициенты сменяемости, текучести и стабильности показывают уровень интенсивности движения работников. С помощью этих коэффициентов можно сделать выводы о работе предприятия.

**2.2 Расчет роста производительности труда по факторам**

Необходимо рассчитать рост производительности труда по факторам в расчете на 1 рабочего и 1 работника промышленно-производственного персонала (ппп) и возможное высвобождение работников (%). В таблице 1 приведены факторы и соответствующие им значения.

Таблица 1 – Факторы и значения

|  |  |
| --- | --- |
| ФАКТОР | ЗНАЧЕНИЕ |
| 1. Снижение трудоемкости продукции | 6 |
| 2. Сокращение рабочего времени с  до | 12  8 |
| 3. Изменение поставок по кооперации с  до | 14  12 |
| 4. Снижение брака  с  до | 3  1,5 |
| 5. Изменение удельного веса рабочих в общей численности работающих  с  до | 70  73 |
| 6. Численность работников, чел., Ар= Чн | Ар=19360 |

1) Рост производительности труда от снижения трудоемкости рассчитывается по формуле (8):

(8)



где - рост производительности труда, %



- снижение трудоемкости единиц продукции, %



2) Рост производительности труда при улучшении рабочего времени, рассчитывается по формуле (9):

(9)



где -рост производительности труда из-за улучшения использования рабочего времени, %;



,- остаточный (планируемый), базовый (фактический до внедрения) процент потерь рабочего времени;



3) Потери рабочего времени могут быть сокращены путем снижения непроизводственных затрат, например при снижении количества брака, рассчитывается по формуле (10):

(10)



где - рост производительности труда из-за сокращения непроизводительных потерь, %;



,- плановое и базовое (до внедрения мероприятия) значение непроизводительных потерь (величина брака),%



4) Рост производительности из-за увеличения удельного веса основных рабочих, рассчитывается по формуле (11):

(11)



где - рост производительности из-за изменения удельного веса основных рабочих, %;



и - соответственно планируемый и базовый удельные веса рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, %.



5) Рост производительности труда из-за изменения уровня специализации, кооперации, рассчитывается по формуле(12):

(12)



где - рост производительности труда из-за изменения уровня специализации, кооперации, %;



и - плановый и базовый уровень специализации, кооперации, %.



6) Определение роста производительности на одного рабочего и одного работника промышленно-производственного персонала, рассчитывается по формуле (13):

Чр =Ур Чс (13)



где Чр – количество рабочих, чел;

Ур – удельный вес рабочего на конец периода = 0,5;

Чс – количество работников на конец периода, чел.

Чр =0,519430=9715 чел.



В таблице 2 приведены факторы и соответствующий рост производительности труда на одного рабочего и одного работника.

Таблица 2 – Факторы и рост производительности труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Рост производительности труда | |
| 1 рабочего | 1 работника |
| 1. Снижение трудоемкости продукции | 0,00033 | 0,00066 |
| 2. Сокращение потерь рабочего времени | 0,00023 | 0,00047 |
| 3. Изменение поставок по кооперации | 0,00012 | 0,00024 |
| 4. Снижение брака | 0,00008 | 0,00016 |
| 5. Изменение удельного веса рабочих | 0,00022 | 0,00044 |

7) Общий индекс производительности труда, рассчитывается по формуле (14):

(14)



где - общий индекс производительности труда, %



- индекс роста производительности труда из-за i-го фактора, рассчитывается по формуле (15):



(15)



где - рост производительности i-го фактора.



=1,0641,0461,0161,0431,023=1,206 или 120,6%



8) Возможное высвобождение работников рассчитывается по формуле (16):

(16)



где - количество рабочих, чел;



- общий индекс производительности труда, %



чел.



Исходя из полученных результатов видно, что при снижении трудоемкости, при улучшении рабочего времени, при снижении брака, из-за изменения уровня специализации, кооперации, а так же при увеличении удельного веса основных рабочих произошел рост производительности труда. Учитывая эти факторы, можно рассчитать индекс роста производительности труда на предприятии, что приведет к возможной экономии человеческих ресурсов предприятия.

**2.3 Расчет заработной платы при следующих показателях**

- расценкаР=140

- объем работ, шт,Vр=19360

- премия за выполнение задания, %Пз=25

- премия за каждый процент перевыполнения задания, %Ппз=1,7

- выполнение задания, %Пвз=105

1) Определение фонда оплаты труда за выполненный объем работы, рассчитывается по формуле (17):

(17)



где - фонд оплаты труда за выполненный объем работ, руб;



Р – расценка за одно изделия, руб;

- объем работ, шт.



руб.



2) Вычисление величины премии за выполнение планового задания, рассчитывается по формуле (18):

(18)



где - величина премии за выполнение планового задания, руб;



- премия за выполнение задания, %



руб.



3) Расчет процента премии за перевыполнение задания, рассчитывается по формуле (19):

(19)



где - процент премии перевыполнение задания;



- процент премии за каждый процент выполнения задания;



- уровень выполнения задания, %



4) Определение величины премии за перевыполнение задания, рассчитывается по формуле (20):

(20)



где - премия за перевыполнение задания, руб.



руб.



5) Суммируя фонд оплаты труда , премии за выполнение задания и премии за перевыполнение задания определяется величина заработной платы Ф по формуле (21):



Ф= ++(21)



Ф=2710400+677600+230384=3618384 руб.

Механизм начисления заработной платы зависит от форм и систем заработной платы, которые определяются с учетом многих факторов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процедуры оценки персонала являются базовыми для многих конкретных аспектов кадровой работы. Если оценке персонала при приеме на работу уделено достаточное внимание, то у организации появляются хорошие возможности заложить прочный фундамент всей работы по управлению человеческими ресурсами. В этом случае можно не только оценить степень развития у сотрудников профессионально важных качеств, но и выявить их потенциальные возможности, а также более продуктивно спланировать карьеру и направления профессионального развития.

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступныи понятны не узкому кругу специалистов, а и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности). Проведение оценочных мероприятий должно встраиваться в общую системукадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, которые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей, объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

**CПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов/ Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. - Москва, 2002. - 639 с.

2. Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов/ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. – Феникс, 2001. – 500 с.

3. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учебник для вузов/Спивак, В.А. - Питер, 2000. – 600 с.