

Лекция 1.2. Методы анализа трудовых показателей

Настоящая лекция посвящена изучению основных приемов и способов анализа трудовых показателей. Проведение анализа трудовых ресурсов основывается на использовании основных приемов: сравнения и группировки, ценных подстановок, разниц. В отдельных случаях могут быть использованы методы экономико-математического моделирования (регрессионный анализ, корреляционный анализ).

В современных условиях особое значение имеет анализ обеспеченности предприятия кадрами, призванный не только оценивать степень укомплектованности предприятия работниками соответствующей профессиональной и квалификационной подготовки, но и выявлять резервы сокращения потребности в рабочих кадрах за счет улучшения режима работы и условий труда, технического перевооружения и реконструкции производств и участков и др.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов, и как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Анализ состава кадров проводится с помощью основных приемов: сравнения и группировки, ценных подстановок, разниц. В отдельных случаях могут быть использованы методы экономико-математического моделирования (регрессионный анализ, корреляционный анализ).

Прием сравнения заключается в сопоставлении анализируемых показателей отчетного периода с их плановыми значениями (норматив, норма, лимит) и с показателями предшествующего периода. Для того чтобы результаты сравнения дали правильные выводы анализа, необходимо обеспечить однородность и однокачественность сравниваемых показателей. Сопоставимость аналитических показателей связано со сравнимостью календарных сроков, методов, оценки, условий работы и т.д.

Прием сводки и группировки заключается в объединении информационных материалов в аналитические таблицы. Это дает возможность сделать необходимые сопоставления и выводы. Аналитические группировки позволяют в процессе анализа выявить взаимосвязь различных показателей и явлений; определить влияние наиболее существенных факторов и обнаружить те или иные закономерности и тенденции в развитии кадровых процессов. [3, с.38]

Прием цепных подстановок применяется для расчетов величины отдельных факторов в общем комплексе их воздействия на уровень совокупных показателей по

анализу кадровых показателей. Этот прием используется в тех случаях, когда связь между показателями и факторами влияния можно выразить математически в форме функциональной зависимости. Сущность приема цепных подстановок состоит в том, что, последовательно заменяя каждый отчетный показатель базисным, все остальные показатели при этом как неизменные. Расчеты начинаются с исходной базы, когда все факторы равны базовому показателю, поэтому общее число расчетов всегда на единицу больше количества определяющих факторов. Степень влияния каждого фактора устанавливается путем последовательного вычитания: из второго расчета вычитается первый; из третьего - второй и т.д.

Прием разниц состоит в том, что предварительно определяется абсолютная или относительная разница (отклонение от базисного показателя) по изучаемым факторам и совокупным показателям анализа состава и структуры кадров. Затем это отклонение (разница) умножается на абсолютное значение других взаимосвязанных факторов. При изучении влияния на совокупный показатель двух факторов (количественного и качественного) принято отклонение по количественному фактору умножать на базисный качественный показатель (фактор), а отклонение по качественному фактору - на отчетный количественный показатель (фактор).

Прием цепных подстановок и прием разниц являются разновидностью приема, получившего название "элиминирование". **Элиминирование** - логический прием, используемый при изучении функциональной связи, при котором последовательно выделяется влияние одного фактора и исключается влияние всех остальных.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить: количество, качество, интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

К оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников - гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке. Однако в ходе эволюции эти методы подверглись значительной трансформации.

Наиболее распространенными методами оценки персонала являются:

1) Метод анкетирования. Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

2) Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

3) Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

4) Метод сравнения по парам. В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

5) Рейтинг или метод сравнения. Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 - очень высокая степень, 1 - очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

6) Метод заданного распределения. При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

- 10% - неудовлетворительно
- 20% - удовлетворительно
- 40% - вполне удовлетворительно
- 20% - хорошо
- 10% - отлично

всего - 100%

Единственное, что требует от работника - списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

7) Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ситуациях - "решающих ситуациях". Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется для оценки деловых качеств сотрудника. Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

8) Метод рейтинговых поведенческих установок. Основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

9) 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 существенных материальных затрат.

10) 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.

11) Интервью. Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии. Можно привести пример плана интервью с целью оценки личности. В интервью важно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности: интеллектуальная сфера; мотивационная сфера; темперамент, характер; профессиональный и жизненный опыт; здоровье; отношение к профессиональной деятельности, ранние годы; детский сад; школа; профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное); служба в армии; отношение к работе на фирме; увлечения; самооценка возможностей, здоровья; семейное положение, отношения в семье; формы проведения досуга.

12) Метод "360 градусов оценки". Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка

результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого.

13) Метод независимых судий. Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" - в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк

14) Тестирование. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы: квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника; психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника; физиологические, выявляющие физиологические особенности человека. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

15) Метод комитетов. Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение. Данная методика состоит из следующих этапов: деятельность разбивается на отдельные составляющие; определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от -10 до +10), и таким образом определяют степень успеха; составляются три списка работ: те работы, которые удастся решить успешно, которые удадутся от случая к случаю, и те, которые никогда не удадутся; выносятся заключительная комплексная оценка.

Оценка в самом общем виде включает следующие четыре действия: выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника; использование разных методов сбора информации; оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке; сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Изучаемые наборы качеств разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20.

16) Метод центров оценки. С помощью этого метода решаются две задачи:

1. выясняются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников);
2. определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки. Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько

часов, для менеджера невысокого уровня - один день, для менеджеров среднего звена - два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена.

17) Метод деловых игр. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

18) Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей). Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

19) Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Таким образом, рассмотрев основные методы оценки и анализа трудовых ресурсов предприятия, можно сделать следующие выводы.

Анализ трудовых ресурсов предприятия включает анализ количественных и качественных показателей трудовых ресурсов: анализ численности, текучести, квалификационного состава и т.д. Оценка трудовых ресурсов предполагает оценку степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.