

Н. Н. КОЗАК

Оценка персонала и эффективности управления

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА



Н. Н. Козак

**Оценка персонала
и эффективности управления.
Библиотека топ-менеджера**

«Издательские решения»

Козак Н. Н.

Оценка персонала и эффективности управления.

Библиотека топ-менеджера / Н. Н. Козак — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833067-4

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой формы собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

ISBN 978-5-44-833067-4

© Козак Н. Н.

© Издательские решения

Содержание

Глава 1 Оценка персонала и эффективности управления им	6
Понятие, функции и система оценки персонала	6
Факторы, влияющие на оценку персонала	7
Задачи оценки персонала	10
Система оценки результатов труда персонала	11
Этапы и методы оценки персонала	14
Матрица парных сравнений	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

**Оценка персонала
и эффективности управления
Библиотека топ-менеджера
Н. Н. Козак**

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3067-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1 Оценка персонала и эффективности управления им

Понятие, функции и система оценки персонала

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Она выступает своеобразным «сквозным» видом кадровой работы, так как сопутствует реализации каждой технологии работы с персоналом.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

Деловая оценка персонала может проводиться по двум направлениям:

= оценка результатов труда за определенный промежуток времени;

= оценка компетентности работника, эффективности его трудового поведения.

Оценка труда персонала выполняет ряд функций и направлена на достижение соответственно трех целей: административной, информационной, мотивационной.

1. **Административная** цель достигается путем принятия обоснованного административного (кадрового) решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. **Информационная** цель – получение работниками и руководителем объективной и достоверной информации о работе для совершенствования и принятия правильного решения.

3. **Мотивационная**-оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей.

Факторы, влияющие на оценку персонала

На содержание и конечные результаты труда работников влияют различные факторы, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки результатов труда разных категорий работников в конкретных условиях места и времени, так как повышают степень обоснованности, объективности и достоверности оценки.

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
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 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, эстетические, эргономические 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.

Задачи оценки персонала

Исходя из целей оценки персонала, можно решить следующие задачи:
оценить потенциал для продвижения и снизить риск выдвижения некомпетентных;
определить затраты на обучение;
поддерживать трудовую мотивацию;
организовать обратную связь о качестве работы;
разрабатывать программы развития персонала.

Основная задача оценки персонала состоит в том, чтобы обеспечить организацию необходимой точной и достоверной информацией о ее сотрудниках.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

≈ *простоты* – информация должна содержать столько данных (и только в том объеме), сколько необходимо в данном случае;

≈ *наглядности* – сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

≈ *однозначности* – сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

≈ *сопоставимости* – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

≈ *преемственности* – сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;

≈ *актуальности* – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. предоставляться без опозданий.

Система оценки результатов труда персонала

Оценка персонала это совокупность различных элементов: субъектов, объекта, предмета, критериев, методов.

Наиболее известен подход Бизюковой, согласно которому в составе оценки выделяют содержание оценки (личные качества, процесс труда, результативность труда); методы оценки; процедуру оценки (субъект оценки, место оценки, периодичность оценки, последовательность оценки).

Элементы результатов персонала	Содержание элемента оценки труда
Субъект	Линейные руководители Работники службы управления персоналом Сотрудники Независимые эксперты
Объект	Работники Группы работников
Предмет оценки	Личные качества работников Процесс труда Результативность труда
Методы оценки	Управление по целям Метод шкалы графического рейтинга Внутренний выбор Описательный метод. Метод оценки по решающей ситуации. Метод анкет и сравнительных анкет. Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок. Метод шкалы наблюдения за поведением
Процедура оценки	Место оценки Периодичность оценки Последовательность оценки

Субъект оценки - тот, кто оценивает.

Субъектами могут быть:

- ◆ линейные руководители и подчиненные;
- ◆ работники службы управления персоналом;
- ◆ коллеги и др. работники;
- ◆ иные лица (независимые эксперты и специалисты оценочных центров);
- ◆ само оцениваемое лицо.

Субъекты оценки подразделяются на *формальные* и *неформальные*.

К **формальным** относят руководителей и работников служб управления персоналом.

Неформальные - коллеги, независимые эксперты – дают заключение, которое учитывается формальными субъектами при принятии управленческих решений.

Объект оценки - тот, кого оценивают – отдельный работник или группа работников, выделенная по определенному признаку (например, по профессиональному признаку).

Предмет оценки - личные качества работников, процесс и результативность труда.

Для получения достоверной информации о работнике необходимо:

≈ выделить показатели и критерии, по которым производится оценка, общие равнозначные для всех работников организации и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности;

≈ выбрать оптимальную периодичность оценки: может быть *запланированной (текущей)* и *внеплановой*, то есть проводимой для решения определенных оперативных задач (при отборе кандидатов на вакантную должность, для выполнения определенных функций);

≈ определить место оценки (рабочее место сотрудника);

≈ установить последовательность оценки – набор мероприятий, проводимых для получения сведений об объекте оценки.

Учет затрат на содержание персонала

В любой экономической системе соотношение результатов и затрат показывает уровень ее эффективности. До сих пор не существует общепринятых процедур оценки затрат на развитие кадров. На современных отечественных предприятиях, как и на зарубежных фирмах, для оценки стоимости труда, расходов на содержание персонала могут быть использованы международные статистические показатели. По мировым стандартам затраты классифицируют на **десять групп**.

1) Прямая зарплата и оклады: повременная оплата за отработанное время; прогрессивные повременные выплаты; сверхурочные и премиальные; доплаты за ответственность и опасность; компенсации на питание и др.

2) Оплата неотработанного времени: ежегодный отпуск; за выслугу лет; выходное пособие и др.

3) Премиальные и денежные вознаграждения: в конце года; по участию в прибыли; к отпуску и др.

4) Стоимость жилья для работников: собственность организации; дотации на жилье.

5) Выплаты в натуральной форме: питание; топливо.

6) Затраты работодателя на социальное обеспечение: установленные законом по старости, болезни, инвалидности, безработице; по коллективному договору и частным программам; стоимость медицинского обслуживания; окончательный расчет.

7) Стоимость профессионального обучения: плата за обучение, за услуги инструкторов со стороны; за учебный материал; возмещение рабочим.

Стоимость культурно-бытового обслуживания: питания на предприятии; культурного обслуживания; восстановительных процедур; субсидии на кредитование профсоюзов.

Стоимость дополнительных затрат: транспортировка рабочих; рабочая одежда; восстановление здоровья.

Налоги на труд: наемных работников; списочного состава.

При оценке затрат на содержание персонала их можно классифицировать по отдельным видам деятельности, образующим **комплексную систему управления кадрами**: прогнозирование трудовых ресурсов; определение численности персонала; набор и отбор рабочей силы; организация и нормирование труда персонала; определение затрат на рабочую силу; профессиональная ориентация; переобучение и повышение квалификации; оценка трудовой деятельности; подготовка руководящих кадров; контроль за использованием рабочей силы; перевод и увольнение работников.

Представленная группировка затрат на рабочую силу в наибольшей степени соответствует требованиям управленческого учета.

Общие затраты на содержание персонала предприятия можно представить как сумму затрат на оплату труда работников, отчислений на социальные нужды и прочих затрат:

$$З_{п} = З_{р} + О_{с} + П_{п},$$

где $З_{п}$ – затраты на персонал предприятия;

$З_{р}$ – затраты на оплату труда всех работников;

$О_{с}$ – отчисления на социальные нужды работников;

$П_{п}$ – прочие затраты на содержание персонала.

Зная общие затраты предприятия на персонал и общие результаты социально-экономической деятельности, можно определить конечные показатели: рентабельность и производительность труда, рентабельность персонала и др.

Этапы и методы оценки персонала

Критерии оценки персонала

Объективная оценка может быть получена благодаря установлению четких и продуманных критериев оценки персонала.

Устанавливаемые критерии могут быть самыми разнообразными, но они всегда должны быть привязаны к предмету оценки, быть целенаправленными.

Можно выделить **четыре группы критериев**, которые используются в любой организации:

1. **профессиональные** критерии содержат характеристики профессиональных знаний, профессионального опыта, умений, навыков, квалификации, результатов труда;

2. **деловые** критерии – ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

3. **морально-психологические** критерии – психологическая устойчивость, способность к самооценке, честность, справедливость;

4. **специфические** критерии – образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Результаты труда руководителей определяют по итогам производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или структурных подразделений.

Результаты труда специалистов определяются исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При оценке результативности труда используют две группы показателей:

прямые (или количественные) легко измеримы, поддаются объективной количественной оценке и устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;

косвенные, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить.

При оценке результативности труда работников используются две группы критериев: «жесткие» и «мягкие» показатели. «Жесткие» показатели легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее.

«Мягкие» показатели из-за невозможности своего количественного определения отличаются некоторой зависимостью от субъективного мнения оценщика.

Этапы оценки:

- 1) описание функций;
- 2) определение требований;
- 3) оценка по факторам конкретного исполнителя;
- 4) расчет общей оценки;
- 5) сопоставление со стандартом;
- 6) оценка уровня сотрудника;
- 7) доведение результатов оценки до подчиненного.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Требования к технологии оценки персонала:

- ◆ объективность – независимость от частного мнения или отдельных суждений;
- ◆ относительная свобода от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач;
- ◆ достоверность – оцениваться должен реальный уровень владения навыками, насколько успешно человек справляется со своим делом;
- ◆ возможность прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- ◆ комплексность – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- ◆ понятность – процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны оценщикам, наблюдателям и оцениваемым, то есть обладать свойством внутренней очевидности;
- ◆ встроенность в общую систему кадровой работы, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Методы оценки персонала

В зависимости от субъекта оценки выделяют индивидуальные, групповые методы и самооценку.

По предмету оценки выделяются методы, применяемые для оценки личностных характеристик, результатов труда, процесса труда.

По средствам представления информации выделяют вербальные (словесные), формализованные (знаковые, графические) и комбинированные методы.

Некоторые исследователи классифицируют методы оценки:

по целям: прогностические и практические;

по результатам – на описательные (качественные), количественные и комбинированные;

по объекту – на методы оценки деятельности руководителей и методы оценки исполнительского персонала.

Наиболее полной является классификация по объекту, субъекту и предмету оценки, согласно которой выделяют *традиционные* и *нетрадиционные* методы оценки.

Традиционные методы оценки

они нацелены на отдельного работника и оценивают его вне организационного контекста,

основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем,

ориентированы на достигнутые результаты и не учитывают долгосрочной перспективы развития организации и потенциала сотрудника.

К традиционным методам оценки относятся:

методы шкалирования: метод вынужденного выбора, описательный метод, метод шкалы графического рейтинга, метод шкалы наблюдения за поведением, метод стандартных оценок;

сравнительные методы: метод классификации, метод сравнения по парам, метод заданного распределения, метод управления по целям.

Преимуществами данной группы методов являются их простота, малые издержки, единообразие оценки и общедоступность, не требуется специальной подготовки, возможность сравнения работников между собой, отслеживать динамику их изменения во времени.

Однако данные методы имеют и ряд серьезных недостатков:

субъективизм и односторонность оценки – оценку проводит один человек руководитель;

не учитываются личные качества работника и потенциал, которым он располагает.

Нетрадиционные методы оценки делают акцент на оценке работника его коллегами и специалистами. В отличие от традиционных методов здесь оцениваются не результаты, а потенциал сотрудника. К их числу относятся: анализ конкретных ситуаций, метод программированного контроля, деловые и ролевые игры, метод экспертных оценок, различные психологические методы (с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника).

К недостаткам этих методов относятся:

расширение состава субъектов оценки может стать причиной целого ряда конфликтов между сотрудником и коллегами, которые его оценивают.

сложность оценки потенциала сотрудника и труднодоступность результатов оценки, что может стать причиной обид и конфликтов.

Среди методов оценки можно отметить и другие.

Экспертный метод. Его применение продуктивно в стабильных, давно работающих организациях, где люди давно знакомы и имеют устоявшееся мнение друг о друге, что позволяет им прислушиваться к рекомендациям коллег, в частности в вопросе подбора, аттестации кадров. Экспертная оценка направлена на определение актуального уровня и прошлых заслуг, не дает информации для прогноза эффективности будущей работы человека, его потенциальных возможностей.

Оценка, основанная на письменных характеристиках. Письменная характеристика обычно дается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

Метод записи. В течение периода, за который оценивается деятельность работника, ведутся записи, которые затем представляются при аттестации. Примером может выступать *карта самофотографирования* сотрудника.

Метод управления по целям – основан на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год); подходит для оценки работы специалистов и руководителей.

Методы **ранжирования**. Дают возможность производить сравнение работников друг с другом. Существует несколько *разновидностей ранжирования*:

- ◆ прямое ранжирование;
- ◆ чередующееся ранжирование;
- ◆ парное сравнение.

В случае **прямого ранжирования** работников, входящих в оцениваемую группу, ранжируют по какому-то определенному показателю (например, самостоятельность, инициативность) от самого плохого до самого хорошего. Также ранжирование может проводиться и по нескольким показателям, в таком случае «ценность» работника будет определяться полученной им суммой баллов. Прямое ранжирование проводится с применением специальной таблицы, которую можно представить следующим образом.

ФИО работника	Оцениваемые показатели			
	Дисциплина	Ответственность	Самостоятельность	Сумма баллов
Гунков А.Н.	1	4	2	7
Иванов П.Р.	2	3	4	9
Анин И.О.	3	1	1	5
Борев Л.Е.	4	5	5	14
Шитов П.И.	5	2	3	10

Чередующееся ранжирование проводится по другой схеме. Здесь также по определенному показателю оценивается «ценность» работника, входящего в оцениваемую группу, но для этого не составляются специальные таблицы, как указывалось выше, а на листе бумаги с левой стороны перечисляются фамилии работников, которые должны быть проанжированы, из них затем руководитель выбирает самого лучшего работника по оцениваемому показателю, зачеркивает его фамилию и переносит ее в верхнюю часть на правой стороне бумаги. После чего в левой части бумаги выбирается наименее ценный работник, и его фамилия записывается в нижнюю часть на правой стороне. Затем уже из оставшихся по той же схеме выбираются лучшие и худшие работники. В результате получаются два столбика справа и слева. Левый столбик – исходные фамилии для оценки, правый столбик – выстроенный руководителем ранг от наиболее ценного работника до наименее значимого.

При **парном сравнении**, сравнивающий, используя матрицу парных сравнений, оценивает первого работника со вторым по определенному критерию эффективности, например, по производительности труда. Если он считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, он ставит «+» против фамилии первого работника и т. д. Работник, набравший наибольшее количество плюсов, может рассматриваться лучшим.

Матрица парных сравнений

	ФИО работника	1	2	3	4	5	6	Сумма баллов
1.	Гунков А.Н.	III	+	+		+		3
2.	Иванов П.Р.		III	+			+	2
3.	Анкин И.О.			III		+		1
4.	Борев Л.Е.	+	+	+	III	+	+	5
5.	Шитов П.И.					III		0

Применяемый метод становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников. В целом количество сравнений определяется по формуле:

$$N(N-1)$$

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.