

# ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора кафедры управления персоналом  
Государственного университета управления,  
заслуженного деятеля науки РФ

**А. Я. Кибанова**



**Коллектив авторов**  
**Управление персоналом:**  
**теория и практика. Оценка**  
**результатов труда персонала**  
**и результатов деятельности**  
**подразделений службы**  
**управления персоналом**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21538149](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21538149)*

*Издательство "Проспект"; 2014*

*ISBN 9785392158157*

### **Аннотация**

Рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки результатов труда персонала: раскрыта сущность и определены показатели результатов труда руководителей и специалистов; исследованы с точки зрения возможности и условий использования основные методы оценки результатов труда управленческих работников. Показана технология оценки результативности труда персонала на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Приведен практический пример оценки результатов труда персонала организации.

Излагаются теория и практика оценки результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: раскрыта сущность, определены факторы и показатели оценки результатов деятельности службы управления персоналом. Значительное внимание уделено рассмотрению методов оценки результатов деятельности службы управления персоналом. Приведены практические примеры использования данных методов в управлении персоналом отечественных организаций.

# Содержание

1. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	7
1.1. Сущность и показатели результатов труда руководителей и специалистов	7
Конец ознакомительного фрагмента.	20

**Е. А. Митрофанова,**

**Л. В. Ивановская**

**Управление персоналом:**

**теория и практика**

**Оценка результатов**

**труда персонала и**

**результатов деятельности**

**подразделений службы**

**управления персоналом**

*Учебно-практическое пособие*

**Под редакцией доктора**

**экономических наук,**

**профессора А. Я. Кибанова**



«ПРОСПЕКТ»

[ebooks@prospekt.org](mailto:ebooks@prospekt.org)

# **1. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

## **1.1. Сущность и показатели результатов труда руководителей и специалистов**

**Результативность труда – это мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней.** Результативность труда определяется с помощью показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда. Таким образом, результат труда выступает как итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника.

**Показатели результатов труда работника – это количественные и качественные характеристики его труда, которые используются для планирования и оценки его деятельности за какой-либо период времени (год, квартал, месяц) или при выполнении установленного объема работы либо задачи.** Одним словом, результаты труда работника выражаются показателями, харак-

теризующими количество, качество, полноту и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей, а для руководителя – еще и с учетом конечных результатов работы трудового коллектива.

Показатели результатов труда работника должны отвечать следующим *требованиям*:

- быть легкими в расчетах;
- быть понятными и доступными для сотрудников;
- быть дифференцированными, т. е. отражать специфику труда различных категорий работников и должностей;
- отражать полноту и достоверность выполняемых работником обязанностей, функций, заданий;
- отражать результаты труда работника как в количественных, так и в качественных характеристиках;
- надежно и точно характеризовать итоги трудовой деятельности работника;
- подлежать оценке одним из известных методов.

В качестве показателей результатов труда могут использоваться как количественные показатели (время, штуки, производительность, издержки и т. п.), так и качественные характеристики, отражающие полноту, сложность, своевременность и качество выполненной работы. Естественно, что количественные показатели предпочтительнее с точки зрения их точности и объективности оценки по отношению к сотруднику. Однако в реальной жизни далеко не всегда существует возможность использовать количественные пока-

затели результатов труда для многих должностей, занимаемых работниками, и поэтому часто вынуждены пользоваться более субъективными, качественными характеристиками.

Многообразие видов трудовой деятельности – с преимущественно физическим или умственным характером труда, управленческого, творческого, предпринимательского и др. – характеризуется большим разнообразием показателей результатов отдельных видов труда, или, более конкретно, труда работников отдельных профессиональных групп и должностей. Несмотря на это, достижение результатов труда находится под влиянием ряда факторов, которые можно свести к нескольким однородным группам, не зависящим порой от профессионально-должностной принадлежности работающего человека.

**Факторы – это причины (или условия) достижения того или иного результата труда.** Факторы оказывают воздействие на способность работника осуществлять целесообразную деятельность через использование им своих психофизиологических, профессиональных, морально-нравственных, мотивационных качеств и установок.

Как показывают научные исследования и практический опыт, существует **три основных группы факторов**, влияющих на результаты труда, в зависимости от того, какой субъект социально-трудовых отношений способствует и создает условия для осуществления трудовой деятельности. *Первая группа* представляет собой единую структуру тради-

ционных макрофакторов, объективно существующих в условиях определенной социально-экономической политики государства и естественной природно-климатической среды (табл. 1). *Вторая группа* факторов показывает, что на результаты труда работников оказывает влияние та производственная, внутренняя среда, которая непосредственно окружает людей в организации. *Третью группу* составляют те условия результативного труда, которые неотделимы от каждого работника, так как даны ему природой от рождения, либо приобретены им в процессе воспитания, образования, коммуникаций.

### *Таблица 1*

## **Макрофакторы, влияющие на результаты труда работника**

### **Факторы**

#### **Содержание фактора**

Природно-климатические

Климат.

Географическая среда. Сезонность труда

Социально-экономические

Состояние экономики.

Развитие многоукладной экономики.

Развитие предпринимательства.

Уровень и объем приватизации и конкуренции, акционирования организаций.

Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы.

Самостоятельный выбор организацией систем оплаты труда.

Уровень жизни населения.

Уровень социальной защищенности.

Условия для обучения и повышения квалификации работников.

Инфляция.

Банкротство предприятий.

Безработица и др.

Научно-технологические

Новые технологии в сфере производства и управления.

Автоматизация труда.

Интеллектуализация труда

Следует иметь в виду, что приведенный выше перечень третьей группы факторов, влияющих на результаты труда работника и зависящих непосредственно от него, носит тем не

менее общий характер и не учитывает особенности трудовой деятельности, присущие отдельным категориям персонала, занимаемой работником должности, различным видам труда по их сложности и т. п.

Так, результаты труда менеджеров во многом зависят от их способностей, к числу которых относят: способности к непрерывному развитию и образованию, к коллегиальной форме руководства, к формированию талантливой команды специалистов, к определению стратегических целей социально-экономического развития, к контактам с людьми, умению убеждать их своим поведением, вести за собой, поддерживать личные контакты с руководством организации, вести деловые переговоры, к непрерывной адаптации поведения и умению управлять своим поведением в условиях стрессовых ситуаций. При этом глубина, прочность и скорость проявления этих способностей как фактор достижения результатов труда может быть различной у менеджеров высшего, среднего и низшего звеньев управления (рис. 1).

При *выборе показателей* результатов труда следует учитывать: во-первых, характер деятельности работника, т. е. для какой категории (руководитель, специалист, технический исполнитель, рабочий) и должности работника устанавливаются показатели, так как они должны быть дифференцированными в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника; во-вторых, для решения каких конкретных задач используются показатели

результатов труда (повышения оплаты труда, установления вклада работника в достижение результатов труда организации, подразделения, служебного роста, увольнения и т. п.).



*Рис. 1. Способности как фактор, влияющий на результаты труда менеджеров*

В соответствии с этим установление показателей резуль-

татов труда применительно к *категории рабочих* может быть выполнено наиболее успешно и достаточно просто. Особенно это касается рабочих-сдельщиков, так как определение количественного и качественного результата их труда (количество, объем произведенной продукции, качество продукции) для этой категории работников несложно и основано на производственной программе по изготовлению конкретной продукции, на портфеле заказов и т. п. При этом оценка результатов труда рабочих производится путем сравнения с запланированным или нормированным заданием.

Показатели результатов труда руководителей и специалистов установить значительно сложнее, поскольку они должны характеризовать их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена (табл. 2). В самом общем виде *результат труда* работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления.

### *Таблица 2*

## **Перечень некоторых показателей оценки результатов труда руководителей и специалистов**

### **Должности**

### **Перечень показателей оценки результатов труда**

Руководитель организации

Прибыль.

Рост прибыли.

Оборот капитала.

Доля на рынке

Управляющий банком

Объем кредитов и их динамика.

Рентабельность.

Качество кредитных операций.

Количество новых клиентов

Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)

Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре.

Динамика объема производства.

Динамика производительности труда.

Снижение издержек производства.

Количество рекламаций и их динамика.

Удельный вес бракованных изделий и их динамика.

Величина простоев.

Потери от простоев.

Коэффициент текучести кадров

Начальник финансового отдела

Прибыль.

Оборачиваемость оборотных средств.

Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств

Руководитель службы управления персоналом

Производительность труда и ее динамика.

Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции.

Удельный вес технически обоснованных норм.

Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика.

Коэффициент текучести кадров и его динамика.

Количество вакантных мест.

Количество претендентов на одно вакантное место.

Показатели по обучению и повышению квалификации персонала.

Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)

Менеджер по персоналу

Количество вакантных мест в организации.

Количество претендентов на одно вакантное место.

Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

В связи с разделением управленческого труда *результат труда руководителя*, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т. п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т. п.).

*Результат труда специалистов* определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4–6); составляют, по крайней мере, 80 % всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения.

Как видно, оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих,

рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов. В связи с этим необходимо выделить и такое ключевое понятие, как «*критерий оценки*», – своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям. Примеры некоторых критериев оценки результатов труда работников показаны в табл. 3.

### *Таблица 3*

## **Критерии, используемые при оценке результатов труда работников**

Показатели

Критерии

Количественные показатели

Производительность труда.

Объем продаж в штуках.

Объем продаж в рублях.

Количество обработанных документов.

Количество заключенных контрактов.

Количество откликов на рекламу

Качество работы

Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов).

Уровень брака.

Количество жалоб или претензий со стороны клиентов.

Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы

Потери рабочего времени

Число прогулов и невыходов на работу.

Количество и частота опозданий на работу.

Количество и частота несанкционированных перерывов

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

# 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.