

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
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**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.

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	оценки Содержание элемента 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.

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.