ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка результатов труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в табл.1. Учет этих фак-торов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

**Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда**

|  |  |
| --- | --- |
| 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, эргономические,  эстетические 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  Акционирование организаций  Конкуренция  Самостоятельный выбор системы оплаты труда  Либерализация цен  Инфляция  Банкротство  Безработица и др. |

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или харак-теристиками, сложностью выявления результатов.

Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Оценка результатов труда руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результатив-ности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (на-пример, сумма выручки).

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как критерий оценки, — своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или неудовлетворять установленным (за-планированным, нормированным) требованиям. Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

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.

В табл. 2 приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

**Перечень показателей оценки результатов труда**

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Перечень показателей оценки результатов труда |
| Руководитель  организации | Прибыль  Рост прибыли  Оборот капитала  Доля на рынке |
| Управляющий  банком | Обьем 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 научно 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 под-  разделениям |

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим. Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод.

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.

Для оценки результатов труда применяются различные методы, классификация которых и краткая характеристика представлены в табл. 3

**Основные методы оценки результатов труда управленческих работников**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование  метода | Краткая характеристика метода |
| Управление по целям | Основан на оценке достижения работником целей,  намеченных совместно руководителем и его подчиненным на  конкретный период времени.  Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не  достигнутых целей. Требует количественного определения целей и  сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки  руководителей и специалистов |
| Метод шкалы  графического  рейтинга | Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой  черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу.  Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера |
| Вынужденный  выбор | Основан на отборе наиболее характерных для данного ра-  ботника характеристик (описаний), соответствующих эффек-  тивной и неэффективной работе (например, «много работа-  ет», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы  рассчитывается индекс эффективности. Используется руко-  водством, коллегами, подчиненными для оценки результа-  тивности труда работников |
| Описательный  метод | Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения  работника по критериям: количество работы, качество рабо-  ты, знание работы, личностные качества, инициативность  и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя  заранее составленные стандарты результативности труда |
| Метод оценки  по решающей  ситуации | Основан на использовании списка описаний «правильного»  и «неправильного» поведения работника в отдельных ситу-  ациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ве-  дет журнал, в котором эти описания распределены по руб-  рикам в зависимости от характера работы. Используется  в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или  подчиненными |
| Метод анкет  и сравнительных  анкет | Включает набор вопросов или описаний поведения работни-  ка. Оценщик проставляет отметку напротив описания той  черты характера, которая, по его мнению, присуща работни-  ку, в противном случае оставляет пустое место. Сумма по-  меток дает общий рейтинг анкеты данного работника. Ис-  пользуется для оценки руководством, коллегами и подчи-  ненными |
| Метод шкалы  рейтинговых  поведенческих  установок | Основан на использовании решающих ситуаций (5-6), из ко-  торых выводятся характеристики результативности труда  (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описа-  ние какого-либо критерия (например, инженерная компетент-  ность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалифи-  кацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод,  но доступный и понятный работникам |
| 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 материальных затрат |

Наиболее широко в организациях используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции.