

ТЕМА №7
**«ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА
РАБОТНИКОВ»**

Литература:

1. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). Учебное пособие для студентов вузов. - СПб: ЛИК; 2007 г.
2. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами. – 2012г.451стр.
3. Креативное мышление в бизнесе / пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

- Учебные вопросы:
 1. Методические подходы к оценке работников
 2. Понятие и классификация рабочих мест

Методические подходы к оценке работников

Деловая оценка работников является базовым элементом системы управления человеческими ресурсами, на котором строятся все остальные кадровые технологии: планирование численности работников, отбор, обучение, профессиональное развитие, мотивация труда и др.

В процессе деловой оценки работника решаются две главные задачи.

Во-первых, оценивается потенциал работника, его профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, уровень общей культуры, здоровья и работоспособности.

Во-вторых, дается оценка индивидуальному вкладу работника, позволяющего определить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту с помощью аттестации.

Оценка потенциала работника позволяет определить соответствие характеристик человека и рабочего места, установить профессиональную пригодность и компетентность, будущую служебную карьеру. На практике существуют различные **подходы к оценке деловых качеств** работника, в том числе:

- ▣ **психологический.** Оценивается личность с индивидуальными свойствами, психологическая структура, свойства, характеристики, особенности поведения, психологический эффект оценки. Данный подход подразумевает следующие методы оценки: тестовые, проведение глубинных собеседований и т.д.

- **экономический.** Оцениваются результаты труда и обуславливающие их характеристики личности (профессионально-квалификационный уровень), компетентность, трудовая дисциплина, организация труда и др. Применяются такие методы оценки как экономический анализ, хронометражи др.;
- **социологический.** Оценивается личность как социального субъекта, участника и носителя социальных отношений, результаты трудового поведения (интересы, ценности, мотивы, статус); совокупность социальных характеристик личности, влияющих на результаты труда. Применяемые методы оценки - наблюдение, экспертные оценки, интервью и др.;

- ▣ **управленческий.** Оценивается система характеристик работника во всех функциях управления: отбор, адаптация, мотивация, стимулирование, организация и результативность труда. Методы оценки - наблюдение, экспертные оценки, текстовые, эксперимент и др.

Наибольшее распространение получил метод оценки затрат рабочего времени на выполнение однотипных работ разными работниками при равных организационно-технических условиях.

При оценке сложности труда принято учитывать:

- ▣ масштаб объекта управления;
- ▣ объем выполняемых функций;
- ▣ степень ответственности и самостоятельности работника;
- ▣ соотношения творческих и стандартных процедур;
- ▣ креативность работника.

Существует несколько способов сбора информации и ее оценки:

- ▣ изучение анкетных и производственных данных о работнике;
- ▣ беседа с самим работником;
- ▣ опрос-анкетирование;
- ▣ получение информации от руководителя и коллег по работе.

Наиболее часто используемыми методами оценки работников являются следующие: интервью, самооценка, шкалирование, ранжирование, попарное сравнение, метод критического инцидента.

Метод оценки персонала с помощью **интервью** предполагает проведение беседы с работниками в режиме «вопрос-ответ».

Самооценка персонала предполагает письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств. Метод оценки персонала с помощью **шкалирования** предполагает проставление оценок по шкале с бальными оценками за результаты труда.

Метод оценки персонала через **ранжирование** предполагает сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания. Наконец, метод позволяющий выявить наивысший рейтинг различных работников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется **методом попарного сравнения**.

Понятие и классификация рабочих мест

Основой занятости, формирующей спрос на труд, является сложившаяся в экономике система рабочих мест и динамика ее развития. Структура занятости в целом повторяет структуру рабочих мест, каждое из которых можно рассматривать в двух аспектах: организационно-технологическом и социально-экономическом. В этой связи, целесообразно выделить две категории рабочих мест: физические и экономические.

Под **физическим рабочим местом (ФРМ)** понимается пространственная зона, предназначенная для выполнения работ (оказания услуг) одним работником в одну смену и оснащенная в этих целях соответствующим набором средств труда. Наличие такого рабочего места является необходимым, но не достаточным условием существования спроса на труд и обеспечения продуктивной (общественно полезной, полной и постоянно оплачиваемой) занятости.

Для рентабельной работы организации требуется, чтобы ФРМ существовало бы и как экономическое, то есть чтобы существовал платежеспособный спрос на продукцию или услуги организации, а также имелось наличие ряда условий функционирования и, в первую очередь, оборотных средств, обеспечивающих ФРМ предметами труда, энергией, информацией, заработной платой и т.п. Таким образом, под **экономическим рабочим местом (ЭРМ)** понимается совокупность материально-вещественных, социально-экономических, экологических и других условий, обеспечивающих продуктивную занятость одного работника.

В зависимости от поставленных целей и задач, объектом организации и аттестации могут выступать как физические, так и экономическим рабочие места.

Рабочее место должно быть приспособлено для конкретного вида работ с учетом предъявляемых к нему эргономических требований, антропометрических и психофизиологических особенностей человека, санитарно-гигиенических условий работы в соответствии с характером трудового процесса.

Рабочие места классифицируются по следующим основным признакам:

- ▣ по категориям персонала различают рабочие места рабочих, руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей);
- ▣ по наименованию профессий (должностей) работников;
- ▣ по обеспечению продуктивной занятости — рабочие места, обеспечивающие продуктивную занятость; рабочие места, не обеспечивающие полную и постоянно оплачиваемую занятость; рабочие места, намеченные к ликвидации;

- ▣ по возможности трудоустройства на рабочих местах лиц, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы, по категориям указанных лиц;
- ▣ по количеству одновременно занятых работников – индивидуальные, коллективные, «рабочая зона бригады». Рабочее место считается индивидуальным, когда работнику выделяется определенная зона выполнения работ (оказания услуг), предоставляются в личное пользование необходимые средства труда, устанавливается строго индивидуальный круг обязанностей и план работы (производственное задание).

Под коллективным понимается рабочее место, на котором занято несколько работников без закрепления за каждым из них индивидуальной рабочей зоны и используемых средств труда. Рабочая зона бригады – это закрепленная за бригадой зона приложения ее труда, включающая индивидуальные и (или) коллективные рабочие места, а также орудия труда общего пользования;

по характеру использования в процессе производства – функционирующие и нефункционирующие (в том числе вакантные, излишние, резервные).

- ▣ по характеру использования во времени (среднегодовой длительности использования) – постоянные и временные. *Постоянные* рабочие места создаются для использования в течение длительно периода (не менее чем для выполнения годовых плановых заданий), с постоянно закрепленными функциями, обусловленными их целевым назначением в решении производственных задач. *Временные* рабочие места вводятся на короткий промежуток времени (продолжительностью менее года), с целью резко возрастающих объемов работ,

- ▣ **по характеру использования в пространстве** – стационарные и подвижные. *Стационарные* – это такие рабочие места, которые характеризуются неизменным в пределах рабочей зоны пространственным размещением средств труда. *Подвижные* – рабочие места, характеризующиеся перемещением работника в пространственной зоне (с использованием соответствующего транспортного средства или без него).
- ▣ **по виду производства** – рабочие места работников, занятых в основном производстве, рабочие места работников вспомогательного производства;

- ▣ **по числу смен работы** – односменные, двухсменные, трехсменные, четырехсменные, с круглосуточной работой;
- ▣ **по наличию оборудования** – рабочие места со стационарно установленным технологическим оборудованием, рабочие места без технологического оборудования, рабочие места водителей транспорта с дополнительно установленным технологическим оборудованием и др.;
- ▣ **по количеству обслуживаемого оборудования** – одностаночные, многостаночные;

- ▣ **по степени механизации труда** – рабочие места для: выполнения работ на автоматах, автоматизированных агрегатах, установках и аппаратах; выполнения работ механизированным способом – при помощи машин, станков и др.;
- ▣ **по условиям труда** – рабочие места с нормальными условиями труда, с тяжелым физическим трудом, с вредными и опасными условиями труда, с монотонным трудом;
- ▣ **по отношению собственности (принадлежности) рабочего места**, находящиеся в организации на праве собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления; арендованные и т.д.;

▣ по отношению к установленным квотам для обеспечения дополнительных гарантий занятости отдельным категориям населения (в соответствии с законом, распоряжением или иными нормативно-правовыми документами) – котируемые рабочие места организации, некотируемые рабочие места.

В зависимости от специфики производства могут применяться дополнительные классификационные признаки: по типу производства – единичное, серийное, массовое; по степени специализации – универсальные, специализированные, специальные; по месту нахождения – в помещении, на открытом воздухе, на высоте, под землей и др.

Классификация рабочих мест, как необходимое условие проведения работ по их учету и аттестации, позволяет обеспечить полноту и достоверность учета, дает возможность отразить их наиболее характерные признаки и присущую им специфику, а также определяет выбор конкретных показателей для оценки рабочих мест непосредственно в ходе аттестации и при анализе ее результатов.

Учет и аттестация мест являются неотъемлемой частью общей системы управления человеческими ресурсами.

Основными задачами учета и аттестации рабочих мест являются:

- ▣ **определение фактических количественных и качественных характеристик рабочих мест и комплексная оценка степени их соответствия прогрессивным технико-технологическим и организационным решениям, нормативным требованиям, стандартам организации;**
- ▣ **выявление рабочих мест, полностью соответствующих установленным требованиям, рабочих мест, не отвечающих современным решениям и требующих рационализации; выявление нерентабельных, физически изношенных и морально устаревших рабочих мест;**

- ▣ перераспределение производственных заданий, материальных и трудовых ресурсов на недозагруженные производственные мощности, в том числе с устаревших и нерентабельных рабочих мест;
- ▣ установление количественных и качественных параметров воспроизводства рабочих мест;
- ▣ разработка мероприятий по реструктуризации имущественного комплекса и повышению качества системы рабочих мест организации;

- ▣ определение потребности в ресурсах, направляемых на создание новых рабочих мест, техническое перевооружение и реконструкцию действующих производств, и наиболее эффективных направлений их использования;
- ▣ формирование политики по вопросам развития кадрового потенциала (с учетом результатов совершенствования системы рабочих мест и задач реформирования организации).

Под учетом рабочих мест понимают определение фактического количества рабочих мест, их классификацию и группировку по классификационным признакам на определенную дату.

В тех случаях, когда для этих целей на каждое рабочее место заполняется соответствующий документ – паспорт рабочего места – применяют термин **паспортизация рабочих мест**. Паспортизация рабочих мест позволяет обобщить из разных источников всю информацию о том или ином рабочем месте, использовать ее комплексно и на базе технико-экономических расчетов совершенствовать производственные процессы, лучше использовать технологическое оборудование, оптимизировать занятость работников.

В тех случаях, когда осуществляется проверка достоверности данных уже проведенного учета или проводится обследование для контроля над ходом работ по созданию, модернизации, перепрофилированию и (или) ликвидации рабочих мест, то используют термин **инвентаризация рабочих мест**.

Аттестация рабочих мест — это совокупность мероприятий, включающих определение фактического состояния рабочих мест, установление степени их соответствия типовым проектам и нормативным требованиям, проведение технико-экономического анализа и выработку решений о дальнейшем использовании рабочих мест, определение основных направлений их совершенствования.

В ходе аттестации каждое рабочее место оценивается комплексно по следующим трем уровням:

- ▣ технико-технологическому;
- ▣ организационно-экономическому;
- ▣ условиям труда и техники безопасности.

СПАСИБО ЗА

ВНИМАНИЕ!