**Государственный комитет по рыболовству РФ**

**АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ**

**УНИВЕРСИТЕТ**

**Институт Экономики**

Контрольная работа

**По дисциплине: Управление персоналом**

**Тема: Деловая оценка персонала**

**Выполнил:**

**Студент группыЗФЭ-88**

**Серега**

**Проверил:**

**Д.Э.Н, О.К.**

# **Деловая оценка персонала**

***Цели системы оценки персонала в организации.***

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффек­тивно действует организация, т.е. насколько эффективно она исполь­зует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы ор­ганизации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Ес­тественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производст­венные обязанности - в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эф­фективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Такая система повышает эффективность управления челове­ческими ресурсами организации через:

* положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Об­ратная связь благотворно сказывается на мотивации работни­ков, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности.
* планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их ис­правлению.
* планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуаль­ные планы развития и эффективно спланировать карьеру. В ходе аттестации директор по производству низко оце­нил коммуникационные навыки начальника отдела ком­плектации, который хотел бы в перспективе занять должность директора по снабжению. На основании ре­зультатов аттестации отдел человеческих ресурсов по­советовал начальнику отдела комплектации обратить специальное внимание на свои навыки в области общения, являющиеся абсолютно необходимыми для директора по снабжению, и порекомендовал ему прослушать учебный курс "Эффективная коммуникация".
* принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольне­нии. Регулярная и систематическая оценка сотрудников пре­доставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повыше­нии заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), по­вышении в должности или увольнении. В последнем случае на­личие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает поло­жение организации в случае судебного разбирательства.

На­званные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реа­лизуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных усло­вий.

Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объек­тивны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам.

Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу, человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму меж­ду руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков.

Приня­тие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Организации оптимизируют системы оценки персонала за счет:

* универсальности системы оценки. Отдел человеческих ресур­сов разрабатывает единую систему оценки для всей организа­ции (или несколько систем для различных категорий сотрудников - высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообраз­ное понимание и применение этой системы во всех подразделениях.
* установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо решить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы.
* выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, на­дежные и точно характеризующие критические факторы оцен­ки.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень слож­но, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оцен­ки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

**Суть и методика проведения деловой оценки персонала.**

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установ­ления соответствия качественных характеристик персонала (способно­стей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Различают два основных вида деловой оценки:

* оценку кандидатов на вакантную должность;
* текущую периодическую оценку сотрудников организации.

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандида­тов на вакантную должность позволяет говорить о четырех основ­ных этапах, определяющих содержание процесса оценки. К этим типовым этапам можно отнести:

* анализ имеющихся данных;
* наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);
* проверочные испытания;
* собеседование.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предпола­гает выполнение следующих обязательных мероприятий:

* разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
* формирование оценочной комиссии с привлечением непосред­ственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вы­шестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также спе­циалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
* определение времени и места проведения деловой оценки;
* установление процедуры подведения итогов оценивания;
* проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размноже­ние, рассылка и определение каналов и форм передачи информа­ции);
* консультирование оценщиков со стороны разработчика методи­ки или специалиста, владеющего ею.

***Традиционные и нетрадиционные методы деловой оценки персонала.***

При оценке можно использовать несколько методов, которые опре­деляют особенности выделения конкретных значений показателей.

1. Метод шкалирования может проявлять себя в двух формах: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оцен­ки. При методе градации оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей, причем эти баллы представ­ляют степень выраженности показателя. Пример использования ме­тода градации проиллюстрирован ниже

Показатель: соблюдение установленных сроков

1 2 3 4 5

редко часто не в основном с некоторыми всегда

соблюдается исключениями

Этот метод, напоминающий собой систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и эко­номичен. Но при этом возникает определенный ряд проблем. Чис­ловое обозначение выраженности показателя делает возможным ши­рокое поле интерпретации у оценщика (например, в зависимости от уровня его собственных претензий). При оценивании это называют ошибками снисходительности или строгости. Имеются оценщики, которые склонны давать суждения либо по экстремальным (1 или 5) значениям («тенденция к экстремумам»), либо по средним значени­ям шкалы («тенденция к середине»).

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода града­ции, используют другую разновидность шкалирования — метод оце­ночных шкал с описанием количественной оценки. При этом чис­ловые значения шкалы интерпретируются более подробным описа­нием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Различия будут состоять в объеме и степени конкретиза­ции отдельных описаний. Пример использования рассматриваемо­го метода представлен в таблице 7.1.

Качество данного метода повышается при возрастающей конк­ретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требовании к рабочему ме­сту (должности). Тем самым достигается меньшая предрасположен­ность к искаженным оценкам.

2. Следующим методом оценки является метод упорядочения рангов (ранжирования). Иногда встречается такая ситуация, что многие сотрудники могут быть сопоставлены лишь по отдельным значениям шкалы, которые соответствуют двум градациям. При этом необходимо соблюдать дифференциацию между сотрудниками (например, по шкале размера заработной платы определенной категории работников). Такая диф­ференциация при деловой оценке персонала достигается использо­ванием «метода упорядочения рангов», который, однако, на прак­тике применяется редко.

Таблица 7.1.

Пример использования метода оценочных шкал с описанием количественной оценки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель оценки: сотрудничество | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение, может позитивно влиять на других, считается с мнени­ем окружающих, конструктивно вос­принимает крити­ку. | Хорошая способ­ность к сотрудни­честву; имеет соб­ственное мнение, которое ценится другими, считается с мнением окружа­ющих, позитивно воспринимает кри­тику. | Способен к сотруд­ничеству, собствен­ное мнение ставит на передний план, в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружаю­щих и критику. | Показывает небольшую склонность к сотрудничеству, воздерживается от выражения собственного мнения, остается незаметным. | Не показывает склонности к сотрудничеству. |

В рамках аналитической оценки по каждому показателю состав­ляется ранжированный ряд, например: показатель «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3.

Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сло­жением отдельных рангов.

При ранжировании ру­ководитель может "выстраивать" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный пери­од. При распределении все сотрудники классифицируются по группам - например, 10% лучших, 10% худших и т.д.

Методы ранжирования являются очень простым способом оценки сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их ре­зультаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обу­чения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения меж­ду собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри под­разделения, обиды, недоверие к руководителю. Кроме этого, рассматриваемый метод обладает следующими недостатками: ненорми­руемые затраты времени при оценке значительных групп сотрудни­ков, отсутствие возможности сравнения групп. Также нельзя сделать достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результатах работы между со­трудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 — незначительной. Эти различия нельзя выявить из упорядочения рангов.

3. Метод альтернативных характеристик отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотруд­ника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкрет­ного высказывания этому образу. Пример такого перечня приведен ниже:

Сотрудник:

* соблюдает все сроки
* имеет сложности при координации различных задач
* чувствительно реагирует на критику
* работает больше, чем требуется
* нелегко находит контакт с внешним окружением
* в условиях дефицита времени работает безошибочно
* составляет четко структурированные отчеты (сообщения и т.п.)

4. Кроме рассмотренных выше методов оценки, существует еще од­на их разновидность: метод без предварительного установления пока­зателей оценки. Такой метод устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки. В процес­се оценки разрабатываются существенные и специфические для ра­бочего места (должности) измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных спо­собов ведения оценки.

Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффек­тивности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад ра­ботника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последователь­ные шаги:

а) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исхо­дя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на ко­нец данного периода времени;

б) по его истечении оцениваются результаты — как руководите­лем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает ин­формационную базу делового оценивания. Различия в оценках од­ного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

в) руководитель указывает на возможности улучшения и разви­тия деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником опре­деляет цели на новый период.

Иначе данный метод называется "методом оценки посредством установки целей".

Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные зада­чи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

* конкретными, т.е. предметными и специфическими;
* измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
* достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наи­большее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
* значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятель­ности сотрудника и связанными с задачами организации в це­лом;
* ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод оценки путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей зна­чительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оцени­вать, а так же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышают объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую на­правленность профессиональной деятельности сотрудника.

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень вы­полнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении за­работной платы и т.д.

Рассмотренные выше методы аттестации (при которых сотрудни­ков оценивает непосредственный руководитель) являются традицион­ными для большинства современных компаний. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В тоже время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в усло­виях глобальной конкуренции.

Традиционные методы:

• сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне ор­ганизационного контекста. Сотрудник подразделения, прова­лившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку.

• основываются исключительно на оценке сотрудника руководи­телем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью иг­норируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

• ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными мето­дами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям се­годняшнего дня.

5. К числу таких методов, безусловно, относится "360° аттестация". При "360° аттестации" сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные меха­низмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.). Однако суть этого метода четко отра­жена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки со­трудника.

6. Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессио­нальные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позво­ляют добиться высокой степени точности и детализации оценки, одна­ко значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название Центров оценки потенциала.

***Аттестация персонала.***

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и no-существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотруд­ника за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттеста­ционное собеседование. Как показывают исследования, успех собе­седования зависит на 80% от проводящего его руководителя и на 20% от аттестуемого сотрудника.

Руководитель должен заблаговременно определить дату собесе­дования и сообщить о ней сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться к аттестации. Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), вы­брать подходящее помещение, исключающее присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Прак­тика показывает, что нужно всячески избегать переноса даты аттеста­ции, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, заставляет его излишне нервничать, мешает концентра­ции на оценке собственной работы.

С самого начала собеседования руководитель должен установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу добро­желательную диалога. Этого можно достичь за счет тона приветствия, вопросов на нейтральную тему, демонстрации внимания к ответам со­трудника, улыбки, непринужденной позы. Руководитель должен объ­яснить, что целью собеседования является улучшение результатов его работы, а не наказание за промахи. Доброжелательный тон следует сохранять на протяжении всего собеседования, постоянно демонстри­руя сотруднику заинтересованность в его развитии и готовность ока­зать помощь.

Собственно аттестацию рекомендуется начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на его достижениях. При обсуждении недостатков руководитель должен быть предельно конкретным, использовать реальные факты, избегать характеристики лич­ных качеств сотрудника, сосредоточившись на должностных обязанностях.

Очень важно избегать критики ради критики и опреде­лять конкретные мероприятия по улучшению работы аттестуемого. Вынося общую оценку, руководитель должен тщательно обосновать ее, предоставить сотруднику возможность высказать собственное мнение, однако не допустить превращения аттестации в словесную перепалку. Закончить аттестацию следует на положительной ноте, еще раз подчеркнув свое уважение к сотруднику и искреннюю заин­тересованность в его развитии.

Соблюдая перечисленные выше правила, руководитель сможет превратить собеседование в позитивный, ориентированный на самосо­вершенствование диалог с сотрудником. Подчеркивая положительные моменты в работе подчиненного и обсуждая перспективы его разви­тия, руководитель мотивирует сотрудника на более производительную работу. Предлагая помощь и разрабатывая вместе с сотрудником план действий, руководитель предоставляет в его распоряжение средства, необходимые для самосовершенствования. Приводя кон­кретные примеры, как достижений, так и упущений подчиненного, ру­ководитель демонстрирует свое участие в развитии сотрудника и постоянное внимание к тому, чем тот занимается.

Для того чтобы успешно провести аттестационное собеседова­ние, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами подготовки являются: проведение взвешенной основанной на фактах оценки работы сотрудника с учетом должностной инструк­ции и индивидуального плана сотрудника на истекший период; подго­товка плана развития сотрудника на следующий период, продумывание детального плана проведения собеседования.. Естест­венно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудни­ков в течение всего аттестационного периода.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника состоит в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов в оценке, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка во­просов, которые он бы хотел задать своему руководителю.

***Список используемой литературы:***

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – 160с.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.