**Содержание**

1. Оценка труда: понятие, задачи, этапы, уровни, подходы. Методы оценки результативности труда управленческих работников…………………3
2. Оценка персонала: способы, проблемы, субъекты и методы………….11
3. Практическая ситуация: Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»..15

Список литературы…………………………….………………………………..17

**1. Оценка труда: понятие, задачи, этапы, уровни, подходы. Методы оценки результативности труда управленческих работников.**

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

* оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
* снизить затраты на обучение;
* поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;
* организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
* разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

* установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
* выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
* обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
* вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
* обсудить оценку с работником;
* принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

* описание функций;
* определение требований;
* оценку по факторам (конкретного исполнителя);
* расчет общей оценки;
* сопоставление со стандартом;
* оценку уровня сотрудника;
* доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

* используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
* информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
* результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
* система оценки должна соответствовать ситуационному контексту[1, c.215].

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки (см. таб.1)

Таблица №1 Основные уровни оценки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Уровень оценки | Периодичность | Метод | Возможности использования |
| 1. | Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон) | Один раз в день, один раз в неделю | Анкетирование по фактическим действиямОбсуждение | Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения |
| 2. | Периодическая оценка исполнения обязанностей | Один раз в полгода, год | Анкетирование по фактическим действиям и результатам трудаИнтервьюОбсуждение | Определение перспективы и разработка совместных целей |
| 3. | Оценка потенциала | Разовая,перманентная | ТестированиеЦентр оценки | Построение кадрового прогноза, планирование карьеры |

[3, c.123]

**Основные подходы к оценке труда**

1. Оценка результата (например, полученной прибыли).

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

**Методы оценки труда**

Методы индивидуальной оценки. Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Модификация оценочной анкеты — сравнительная анкета. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от “отлично” до “плохо”, в результате чего появляется “ключ” анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также анкету заданного выбора, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок. [1, c.246]

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний “правильного” и “неправильного” поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д. [1, c.248]

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

**Сообщение результатов оценки**

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

* если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;
* если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

* подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
* спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;
* планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
* упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;
* оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;
* самооценка работника.[1, c.254]

**2. Оценка персонала: способы, проблемы, субъекты и методы.**

Методы оценки персонала.

* + Анализ конкретных ситуаций (метод оценки по решающей ситуации).
	+ Анкетирование.
	+ Баскет-метод (корзина).
	+ Биографический метод.
	+ Встречная аттестация.
	+ Групповая дискуссия.
	+ Деловые, ролевые игры игры (метод профессиональных испытаний).
	+ Детекция лжи.
	+ Интервью/собеседование.
	+ Информация о хобби, увлечениях.
	+ Лингвистическо - поведенческий профиль (LAB-profile).
	+ Компьтерные программы для аттестации
	+ Кейсы.
	+ Критический инцидент.
	+ Метод анализа почерка (графология).
	+ Наблюдение.
	+ Нетрадиционные методы оценки.
	+ Оценка 360 градусов.
	+ Проверка рекомендаций.
	+ Профессиональное тестирование.
	+ Психологическое тестирование.
	+ Ранжирование. Рейтинговый метод.
	+ Резюме.
	+ Тайный покупатель.
	+ Управление достижениями.
	+ Управление посредством установки целей - Management by Objectives (MBO).
	+ Экспертные оценки и др. [2, c.57]

Некоторые способы оценки персонала, предлагаемые российскими и зарубежными компаниями в России.

* + Ассессмент-центр. Методология. Диагностические процедуры ассессмента. Общие правила проведения оценочных процедур. Этапы подготовки и проведения центра оценки. Особенности российского ассессмента.
	+ Классическая аттестация персонала. Основные цели. Внедрение системы аттестации. Планирование. Результаты аттестации персонала как информация для принятия управленческих решений. Правовые аспекты проведения аттестаций. Рекомендации для менеджеров по персоналу.

Выбор способа оценки персонала.

1. Подходы, факторы, оказывающие влияние на разработку системы оценки персонала. Этапы подготовки и проведения оценки. Планирование. Общие правила.
2. Требования к оценочной технологии и процедурам оценки. Разработка критериев оценки. Основные методы сбора информации.Анализ и обработка результатов, оформление материалов.

Оценка является одной их важнейших функций управления персоналом. Ее роль в системе управления организацией заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения. От того, насколько эта информация будет качественной и надежной, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Значение оценки высоко еще и потому, что она связывает, объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое. Невозможно осуществить управление персоналом ни по одному направлению (планированию персонала, отбору, адаптации, стимулированию труда, развитию способностей, трудовым перемещениям и карьере, сплочению коллектива, высвобождению персонала и др.), не проводя при этом оценку соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников.

Вместе с тем в управлении персоналом проблемы оценки остаются наименее разработанными в теоретическом и практическом плане. В современной теории делается акцент, прежде всего на методах оценки в некоторых из элементов системы управления персоналом (чаще всего при отборе, при карьерных перемещениях, методы аттестации). При этом рассматриваются отдельно либо вопросы оценки личностных качеств сотрудников, либо вопросы оценки результативности труда. Тем самым разрывается единая методологическая направленность оценки, человек рассматривается в одном случае как личность, а в другом - как носитель определенных экономических результатов. Между тем уже доказано, что результативность труда существенно зависит от деловых и личностных качеств человека, а, следовательно, и оценка персонала должна носить комплексный характер. [3, c.47]

**Субъекты оценки персонала.**

Обобщенно субъектами оценки можно назвать тех, кто осуществляет процесс оценки. Ими могут быть отдельные лица, социальные группы и социальные институты. Говоря о субъектах оценки, часто не разделяют субъектов, принимающих решения по персоналу, от субъектов, проводящих эту оценку. В первом случае речь идет о наделенных определенными полномочиями субъектах, которые могут сами непосредственно не принимать участия в проведении процесса оценки. Это чаще всего высшие руководители организации, иногда - линейные менеджеры. Они могут лишь пользоваться теми оценками-результатами, которые по их предварительному решению или в силу сложившегося разделения труда были получены другими субъектами. В этом смысле они выступают в качестве субъектов оценки лишь опосредованно. К непосредственным субъектам оценки мы относим тех, кто участвует в проведении процесса оценки, определяет его методологию, методы, разрабатывает технологию и инструменты.

Многообразие субъектов и специфика участия в процессе оценки персонала каждого из них обуславливают необходимость их классификации, поскольку в зависимости от принадлежности субъекта к той или иной группе, различаются специфика их участия и роль в оценке персонала, достоверность получаемых оценок, степень включенности в организацию и проведение оценки. Все субъекты можно сгруппировать по нескольким основаниям:

- по иерархической подчиненности (руководители, подчиненные, коллеги);

- по количеству участников (коллективные и индивидуальные); - по отношению к организации (субъекты, работающие в организации и внешние субъекты);

- по степени специализации в процессе оценки (специализированные субъекты и неспециализированные, в обязанности которых не входят непосредственно функции оценки персонала);

- по степени формальной организованности (организационно оформленные и неформальные). [3, c.85]

**Практическая ситуация: Виктор Киам и электробритва «Ремингтон».**

Вопросы:

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Вруама-Йеттона-Яга ипользовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»
2. Каков был стиль руководства Киама: ориентирован на работу или на человека?
3. В какую сторону, по Вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?
4. Я считаю, что сначала Киам использовал консультативный стиль (KII), т.к. он делился соображениями по проблеме с подчиненными,собрав их вместе. Он собирал их идеи и предложения, а затем принимал решения, которые могли отражать, либо не отражать их вклад. Рассматривая эстетические нормы компании Киам стал придерживаться группового или совместного стиля руководства (ГII). Отличие стиля от первого в том, что он стал делиться своими соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывали и оценивали альтернативы и пытались достичь консенсуса относительно решения.
5. Я думаю, Киам ориентировался и на человека потому, что он кардинально изменил руководящий состав корпорации, собрав их в одну группу. Произвел сокращения в производстве: освободил 3-х из 4-х управляющих производств и уволил большую часть инженеров. А также взялся за этические нормы компании. Затем были сняты детали и внешние дополнения электробритвы, которые не улучшали ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле, а экономия себестоимости пошла потребителю на пользу. Привлечение розничных торговцев.
6. Я думаю, когда компания придет в норму, начнется увеличение масштабов производства. Следовательно, по мере роста компания усложняется и сталкивается с необходимостью проведения постоянных изменений для перехода к новым методам работы. Для этого организация и ее структура должна обладать гибкостью и адаптивностью, что характерно для корпорации «Ремингтон Продактс» (способность развития управленческих навыков, умение справляться с кризисными ситуациями, ускорение во внедрение организационных инноваций и т.д.). Достигая определенных целей компании, потребуется гибкий или адаптивный стиль управления.

**Список литературы.**

* Половинко В.С. Оценка в управлении персоналом //Известия Академии труда и занятости. 3-4. Ижевск, 2003.
* "Управление персоналом организации" под ред. А.Я.Кибанова, учебник для ВУЗов; Москва, изд-во "Инфра-М"; 2004
* Е.В.Шекшня "Управление персоналом современной организации", учебник; Москва, изд-во "Интел-Синтез", 2004