Федеральное агентство по образованию

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**

**ИНСТИТУТ**

Кафедра экономики труда и управления персоналом

**Контрольная работа**

**по дисциплине: «Управление персоналом»**

На тему:

**«Сущность и особенности оценки персонала»**

Москва 2011

**Содержание**

Введение

Понятие, задачи и виды оценки персонала

Особенности оценки при приеме работников (методика, процедура проведения)

Сущность аттестации персонала – объекты, показатели, организация процесса аттестации

Практическая часть

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

В настоящее время человеческим ресурсам уделяется все большее внимание. Если ранее служба персонала была представлена отделом кадров, основными функциями которого являлись учет персонала, контроль за соблюдением трудового законодательства и документооборот, то в настоящее время кадровая работа направлена на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для многих конкретных аспектов кадровой работы. В частности: при приеме на работу - необходимо оценить степень готовности кандидата к работе в должности, определить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств; при продвижении - необходимо оценить, насколько он подготовлен к выполнению новых функций; при подготовке обучения - необходимо оценить уровень профессиональной компетенции, выявить перечень знаний, навыков, которыми необходимо овладеть; при разработке системы оплаты труда - необходимо оценить работника, чтобы определить размер премий и компенсаций; при сокращении или увольнении - необходимо оценить перспективы и дать увольняемому сотруднику ориентиры и рекомендации, где он мог бы быть более успешным, возможно, помочь подобрать ему программу переобучения и т.д.

**Понятие, задачи и виды оценки персонала**

аттестация персонал труд кадровый

**Оценка работы персонала компании** - это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Это многоцелевая процедура, которая при правильном применении влияет на оптимизацию ряда бизнес-процессов компании.

Существует следующие виды оценки персонала:

* Оценка кандидата при приеме на работу:
* Аттестация – текущая, периодическая оценка.

Оценка работы персонала призвана способствовать достижению целей:

1. Административные цели. Оценка рабочих показателей обеспечивает руководство данными для принятия таких административных решений, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение.
2. Предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их работы и рабочих показателей требованиям организации. Это один из инструментов мотивации сотрудников на повышение эффективности своей деятельности. Функции, которые подлежат оценке, выполняются более тщательно, что оказывает непосредственное влияние на трудовое поведение персонала компании.
3. Оценка качества управленческой деятельности и совершенствование системы управления организацией.
4. Совершенствование процесса управления персоналом. На эффективность работы сотрудника влияют, кроме личностных и профессиональных факторов со стороны работника, еще и ряд факторов со стороны организации. Таким образом, руководство по результатам аттестации может делать выводы и принимать решения относительно реорганизации процесса труда.

Главными задачами оценки работника являются определение перспектив роста сотрудника, выявление его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность при приеме на работу.

Не менее важной задачей оценки персонала является обеспечение обратной связи - работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

**Особенности оценки при приеме работников (методика, процедура проведения)**

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Существует несколько основных типов беседы по найму:

* по схеме — беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;
* слабоформализованные — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы;
* не по схеме — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты.

Ступень 4. Тестирование, профессиональное испытание. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала.

1. Центры оценки персонала. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки.

2. Тесты на профпригодность. Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

3. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

5. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

6. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. Рекомендации. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи.

8. Нетрадиционные методы. 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией; 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу; 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору и оценке персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

**Сущность аттестации персонала – объекты, показатели, организация процесса аттестации**

**Аттестация персонала** — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Элементами аттестации являются оценка труда и оценка персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

1. Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:
   * разработку принципов и методики проведения аттестации;
   * издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
   * подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
   * подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).
2. Проведение аттестации:

* аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
* аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
* анализируются результаты;
* проводятся заседания аттестационной комиссии.

3. Подведение итогов аттестации:

* анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
* подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* утверждение результатов аттестации.

С одной стороны, аттестация служит основной юридической формой проверки и оценки уполномоченным органом (аттестационной комиссией) необходимых трудовых качеств работников, направленной на выявление наиболее компетентных и высококвалифицированных работников, а с другой формой реализации гражданами права на труд в соответствии со своим призванием, способностями, желанием.

**Практическая часть**

**Задача №1.** Рассчитать численность мастеров и начальников участков в цехе, если численность рабочих в цехе 1000 человек, норма управляемости для мастера – 20 человек, для начальника участка – 75 человек, включая мастеров.

**Решение:**

Максимальное управление числом рабочих для мастеров составляет 20 человек, таким образом:

1000 : 20 = 50 человек – составляют мастера в цехе

Так как максимальное число рабочих, которыми управляют начальники участка, включая мастеров, составляет 1000+50 = 1050 человек, то

1050 : 75 = 14 человек составляют начальники участка в цехе.

Ответ: В цехе работает 50 мастеров и 14 начальников участка.

**Задача №2.** Как изменились совокупные затраты на оплату труда (фонд заработной платы) и производительность труда, если численность работников возросла на 5%, средняя заработная плата – на 8%, объем производства увеличился на 12%.

**Решение:**

Индекс численности составил =1,05.

Индекс заработной платы составил=1,08.

Индекс объёма производства составил=1,12.

Фонд заработной платы ФЗП = Индекс численности работников \* Индекс средней заработной платы;

ФЗП = 1,05\* 1,08= 1,134

Индекс производительности труда ПТ = Индекс ОП/ Индекс численности работников

ПТ = 1,12/ 1,05= 1,06

**Ответ:** совокупные затраты на оплату труда увеличатся на 1,134, а производительность труда возрастёт на 1,06.

**Заключение**

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав воедино группу высококвалифицированных специалистов по образованию, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив», как в психологическом так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллектива и организации в целом. Поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки - тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и получения положительных результатов как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников.

**Список использованной литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: ГроссМедиа, 2007.
2. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2003.
3. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2002.

Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебное пособие для вузов / Под ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000.