**Сибирская академия государственной службы**

##### Кафедра управления персоналом

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**на тему: “Оценка и аттестация государственных служащих”.**

**Новосибирск**

**2001**

**Содержание**

Введение

Глава 1.Понятие и цели оценки персонала

1.1 Определение оценки персонала

1.2 Формы оценки персонала

1.3 Порядок проведения оценки персонала

Глава 2. Методы оценки персонала

2.1.Оценка труда и рабочего места

2.2.Оценка результатов труда персонала

2.3. Тестирование работников

Глава3. Оценка персонала в администрации Дзержинского района г. Новосибирска

Заключение

Список литературы:

# Введение

Данная курсовая работа посвящена одному из наиболее важных аспектов управления персоналом - оценке сотрудников и совершаемой ими деятельности. Социально - политические реформы, проводимые в России с начала девяностых годов, не могли не затронуть институты государственной власти, и, в первую очередь, их кадровые службы. На первый план выдвинулась проблема оптимизации процесса управления персоналом, решение которой позволит добиться эффективного функционирования системы органов государственной и муниципальной власти.

При всем разнообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу и решению проблемы управленческого персонала, системное обеспечение взаимосвязи в решении хозяйственных, государственных и кадровых вопросов.

Целью настоящей работы является рассмотрение существующих форм, методов и критериев оценки персонала, анализ эффективности их применения в сфере государственной службы, на примере администрации Дзержинского района г. Новосибирска и выработка предложении по реформированию существующей системы оценки персонала. Основным методом исследования является анализ научной литературы, посвященной исследуемому вопросу, и нормативно - правовых актов, регулирующих процесс оценки персонала в муниципальных органах власти.

Данная работа состоит из трех основных разделов. Первый из них посвящен определению понятия и основных целей оценки персонала. Во втором разделе рассматриваются основные существующие методы оценки персонала и их краткие характеристики. Третий раздел содержит анализ процесса оценки персонала в Дзержинской районной администрации и предложения по его реформированию.

# Глава 1.Понятие и цели оценки персонала

## 1.1 Определение оценки персонала

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. **Цели:**

1. дифференциация зарплаты и окладов;
2. консультирование сотрудников;
3. меры производственного усовершенствования (повышение квалификации, контроль результатов);
4. решение вопросов по отбору и подбору кадров (продвижение по службе, перевод на другое место работы, увольнение);
5. контроль решений по отбору и подбору кадров;
6. способствование коммуникативным отношениям;
7. удовлетворение потребностей в информации.

Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, то есть на сколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности. Для проведения дифференциации необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

1. положительное воздействие на мотивацию сотрудников
2. планирование профессионального обучения (оценка определяет недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника)
3. планирование профессионального развития и карьеры (оценка выявляет слабые и сильные профессиональные качества)
4. принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении (для этого система оценки должна быть максимально объективной и восприниматься сотрудниками как объективные, результаты оценки должны быть конфиденциальными).

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, свойств) требованиям должности или рабочего места.

**Виды.** Виды персональных оценок следует различать по многим критериям, которые используются в производственной практике:

1. В соответствии с критериями системности выделяют:

*системную оценку,* осуществляемую путем всех важнейших признаков оценки (например, процесс оценки, критерии оценки, способ измерения оценки);

*бессистемную оценку,* при которой оценивающему лицу предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки.

1. В соответствии с критериями регулярности различают:

регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например, для определения размера вознаграждения. Обычно такие непрерывные персональные оценки проводятся с периодичностью раз в полгода, в год, в два года;

оценки, обусловленные каким-то случаем, например:

истечением испытательного срока,

перемещением и продвижением по службе,

мерами дисциплинарной ответственности,

желанием получить справку-характеристику с места работы, увольнением.

В зависимости от случая используются соответствующие процессы вынесения оценки. Не рекомендуется использовать вместе регулярные и обусловленные случаем оценки.

1. В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают несколько видов персональных оценок:

*количественную оценку,* связанную исключительно с количественными показателями труда, для чего используется достигнутый результат;

*качественную оценку,* учитывающую качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива и т.д.);

*аналитическое оценивание,* которое происходит при суммировании оценок по всем критериям (используют преимущественно в производственной практике).

## 1.2 Формы оценки персонала

Существуют формы оценки персонала. Наиболее распространенными из них выступают**: аттестация, квалификационный экзамен, тестирование**.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем.

**Виды аттестации:** Аттестация работников в зависимости от ее повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение.

*Очередная аттестация* проводится ежегодно и обязательна для всех работников. Основа аттестации - описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности.

*Аттестация по истечении испытательного срока* преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого.

*Аттестация для продвижения по службе* проводится с учетом требований новой предлагаемой должности и новых обязанностей, при этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности.

Аналогичные подходы могут быть использованы при аттестации руководителя (специалиста) при переводе его в другое структурное подразделение, если существенно меняются обязанности и решаемые задачи.

Аттестация работников, вновь принятых на работу проводится через шесть месяцев, а затем ежегодною.

**Порядок проведения аттестации.** Ниже приводится последовательность действий и основные моменты этой процедуры:

1. Проведению аттестации предшествует подготовительная работа, организуемая руководителем кадровой службы, который:

разрабатывает критерии и показатели оценки по категориям должностей;

подготавливает необходимое число бланков Доклада-оценки деятельности работника;

знакомит аттестуемых с инструкцией по заполнению бланка Доклада-оценки;

 утверждает график проведения аттестации;

 готовит необходимые материалы на аттестуемых;

 оказывает организационно-методическую помощь подразделениям по проведению аттестации служащих.

1. Организация аттестации в подразделениях возлагаются на их руководителей.
2. Организация аттестации руководителей подразделений АО возлагается на его правление.
3. На каждого подлежащего аттестации кадровая служба подготавливает необходимую документацию: бланк Доклад - оценки деятельности работника, инструкцию по его заполнению и требования к должности аттестуемого.
4. Руководитель (специалист), подлежащий аттестации, самостоятельно заполняет соответствующий раздел бланка Доклада-оценки, описывает основную проделанную за аттестационный период работу: повышение квалификации, степень реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации и т. д.
5. Оценка деятельности работника осуществляется непосредственным руководителем на основе описания проделанной работы за аттестуемый период, документов о повышении квалификации и степени реализации предложений
6. Материалы по аттестации работника, подготовленные кадровой службой, аттестуемым и его непосредственным руководителем, рассматривает вышестоящий руководитель. При этом он обсуждает представленные материалы с непосредственным руководителем аттестуемого, а при необходимости и с самим аттестуемым.

**8.**Вышестоящий руководитель отвечает за соблюдение принципов объективности и единообразия при применении оценочных показателей.

**Решения, применяемые по результатам аттестации.** Аттестация является итогом работы комиссии и основой для принятия решения о дальнейшем пребывании сотрудника.

1. Окончательное решение по аттестации принимает руководитель комиссии при участии руководителя соответствующего подразделения. Заполненный указанными должностными лицами и аттестуемым руководителем (специалистом) бланк Доклада-оценки деятельности работника подписывается аттестуемым. Ему выдается копия подписанного им бланка.
2. Руководитель компании (руководитель соответствующего подразделения) с учетом оценки и рекомендаций аттестации и в соответствии с законодательством РФ принимает решение о дальнейшем профессиональном развитии руководителей и специалистов, материальном и моральном поощрении работников за достигнутые ими успехи, об изменении размеров должностных окладов по соответствующим должностям, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, о повышении в должности.
3. Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого работника не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его на повышение квалификации (переподготовку) либо с его согласия о переводе на другую работу. При несогласии аттестуемого с направлением на повышении квалификации и невозможности перевода данного работника на другую должность руководитель вправе принять решение о его увольнении. Указанные решения принимаются в срок не больше двух месяцев со дня аттестации. По истечении указанного срока снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска аттестуемого руководителя (специалиста) не зачисляются в двух месячный срок.
4. При наличии письменного несогласия аттестуемого с выводами аттестации материалы рассматриваются специальной экспертной комиссией.
5. Материалы аттестации заносятся кадровой службой в личное дело аттестуемого работника только после того, как будут рассмотрены письменные объяснения и приняты окончательные решения по ним.

Организации оптимизируют системы оценки персонала за счет:

1. универсальности системы оценки. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях.
2. установления стандартов и норм оценки
3. выбора метода оценки.

Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет неспособного.

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.

## 1.3 Порядок проведения оценки персонала

Процедуру оценки можно классифицировать по нескольким направлениям:

1. По объекту, то есть по тому, что оценивается:
2. деятельность
3. достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;
4. наличие у работника тех или иных личных качеств, степени их выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.
5. По источникам, на данных которых базируется оценка:
6. документы (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение), на основании изучения которых может быть дана оценка с надежностью, как считают специалисты, 0,2.
7. результаты кадровых собеседований (интервью)
8. данные общего и специального тестирования
9. итоги участия в дискуссиях
10. отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях
11. графологическая и физиогномическая экспертиза
12. астрологические прогнозы
13. По способам осуществления процедуры оценки с использованием сведений, полученных из данного источника
14. По критериям, в соответствии, с которыми происходит оценка
15. По субъектам
16. По степени охвата контингента (глобальная и локальная оценка)
17. По периоду (определенный календарный срок или время работы в данной организации, подразделении, должности).

Основными принципами эффективной оценки считаются направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами:

Исходными данными для оценки персонала являются:

1. Модели рабочих мест персонала
2. положение об аттестации кадров
3. методика рейтинговой оценки кадров
4. философия предприятия
5. правила внутреннего трудового распорядка
6. штатное расписание
7. личные дела сотрудников
8. приказы по кадрам
9. социологические анкеты
10. психологические тесты.

В результате оценки персонала формируются следующие документы:

1. результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений
2. социально - психологический портрет личности
3. медицинское заключение о работоспособности
4. оценка деловых и моральных качеств
5. анализ вредных привычек и увлечений
6. оценка уровня производственной квалификации
7. заключение аттестационной комиссии.

# Глава 2. Методы оценки персонала

### *Методы оценки управленческого персонала*.

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование метода**  | **Краткое описание метода**  |
| Биографический метод  | Оценка работника по биографическим данным |
| Произвольные устные или письменные характеристики | Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения) |
| Оценка по результатам | Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником |
| Метод групповой дискуссии | Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работников  |
| Метод эталона | Оценка относительно наилучшего работника, принятого за эталон |
| Матричный метод | Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы) |
| Метод свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам | Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме |
| Метод суммируемых оценок | Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок  |
| Метод заданной группировки работников | Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди |
| Тестирование | Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов |
| Ранжирование  | Определение экспертным или иным путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов  |
| Метод парных сравнений  | По парное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания |
| Метод заданной бальной оценки | Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения) |
| Метод свободной бальной оценки | Рассматривается каждый отдельный случай |
| Метод графического профиля | Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль ломаной линии, соединяющий количественные значения точек по различным качествам оцениваемого). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с “идеальным” работником, а также сравнивать между собой различных работников  |
| Коэффициентный метод  | Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для различных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников  |
| Метод критического инцидента  | Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и т. д. |
| Метод свободного или структурированного, индивидуального обсуждения  | В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениваемым планов и практических результатов его работы  |
| Метод самооценок и самоотчетов  | Письменная устная самооценка перед коллективом. При благоприятном социально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обстоятельств и повышению моральной ответственности. |

## 2.1.Оценка труда и рабочего места

Оценка труда и рабочего места служит для исследования различных трудовых функций на предприятии, с тем, чтобы выяснить их соотношение друг с другом по содержанию либо по предъявленным к ним требованиям. Для оценки трудовых функций устанавливается величина результата труда человека, т.е. результат, который достигается в среднем каждым достаточно пригодным работником при наличии у него соответствующего навыка и без вреда для его здоровья в течение длительного времени, если работник при этом разумно распределяет рабочее время и время отдыха.

Оценка труда и рабочего места используются для определения заработной платы, а также численно выражают степень тяжести работы, что важно для отбора персонала. Основой для оценки труда служит коллективный и качественный анализ труда и рабочего места. Он состоит из исследования трудовой функции и ее описания.

При исследовании трудовой функции разграничивают оцениваемые предметы. При этом следует выяснить, должны ли быть оценены производственный процесс и рабочее место. Если такое решение принято, то производственный процесс оценивается по виду, содержанию, объему составляющих его частей. Исследование трудовой функции должно распространяться также на рабочие механизмы и оборотные средства предприятия, на условия труда и организацию производственного процесса. В заключении должны быть учтены рабочие инструкции, контроль, надзор, а также механизм перепроверки, принятия результатов труда. Объективное мнение должно быть выражено по каждому отдельному требованию, должны быть определены степень и продолжительность нагрузки. В качестве методов исследования могут быть использованы наблюдения и опрос, а для того чтобы получить полную картину, часто используют и то и другое.

1. Описание трудовой функции может и не содержать отдельных деталей, однако в нем должно быть достаточное количество необходимых для оценки данных. Поскольку описание трудовой функции - основа для последующих оценок, оно должно быть очень точным, однозначным, правильным, тщательным, понятным, единым по существу.

Описание трудовой функции охватывает следующие важные моменты:

поставленные трудовые задачи;

желаемый результат труда;

производственный процесс;

используемые средства.

В производственной практике для описания используют соответствующие схемы и формуляры.

Информация, полученная в результате качественного анализа труда, делает возможным оценку труда, в том числе, *суммарную и аналитическую*

В основу этих оценок положена так называемая “Женевская схема”, содержащая умственные и физические требования, ответственность и условия труда.

**Суммарная оценка труда.** При использовании данного метода предмет оценки рассматривается как единое целое, осуществляется общая оценка, которая не исключает того, что могут быть при этом учтены особые оценочные признаки. Нагрузка не определяется посредством систематического анализа отдельных видов требований, оценочные признаки являются скорее способом общего рассмотрения. Таким образом, комиссия получает общее представление о результатах труда и работе предприятия в целом.

**Аналитическая оценка труда.** При такой оценке труда в противоположность суммарной оценивается не нагрузка в целом, а степень нагрузки для каждого вида требований. Общая нагрузка вычисляется на основании отдельных оценочных суждений.

.**Виды требований по “Женевской схеме”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Требования** | **Умение** | **Нагрузка** |
| УмственныеФизическиеОтветственностьУсловия труда | хх | хххх |

## 2.2.Оценка результатов труда персонала

Другим важным аспектом оценки персонала является исследование результатов трудовой деятельности работников. Оценка результатов труда считается сложным инструментом, чувствительным к качеству самой системы оценки и к уровню постановки кадровой работы на предприятии.

В современной практике выделяется два основных вида оценки деятельности работников: прямые, или оценки результатов труда, и косвенные, или оценки деятельности работника по качествам (факторам), влияющим на достижение результатов.

Наиболее распространенным методом оценки является форма по достижению целей. Они основаны на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые должен “выйти” руководитель к определенному сроку. Оценка по достижению целей позволяет сделать упор в работе с управленческим персоналом на эффективности и результатах, связанных с целями фирмы.

Оценка деятельности работников по достижению целей должна быть включена в процесс корпоративного планирования. В некоторых фирмах они интегрированы в единую систему, известную как “управление по целям (МБО)”.

Наибольшую сложность в реализации этой системы представляет определение системы индивидуальных целевых показателей. Рассмотрим процедуру их разработки, включающую следующие этапы:

На первом этапе устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий регулярно осуществляемые им функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок.

На втором этапе определяется сфера ответственности управляющего, т.е. каждая функция, из числа вводимых в целевые показатели, конкретизируется в определенных экономических или каких-либо иных категорий (прибыли, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет.

На третьем этапе устанавливаются единицы измерения по каждой категории (%, дни, рубли) и система показателей, отражающая результаты деятельности управляющих (рост прибыли в % отношении к прошлому году и т.п.).

На четвертом этапе по каждому показателю устанавливаются индивидуальные “стандарты исполнения”. Они должны учитывать все “резервы” работника, но исходить из реальных предпосылок.

“Управление по целям “ обеспечивает привязку работы с персоналом к стратегическому планированию, дает возможность быстро реагировать на изменение условий деятельности компании. При этом сквозная система плановых отчетных показателей на фирме остается достаточно стабильной.

Стадия планирования происходит во время обсуждений плановых заданий, критериев оценки и индивидуальных “стандартов исполнения” между руководителем и подчиненным, начиная с руководителей корпоративного уровня.

После обсуждения целевых показателей обычно переходят к составлению конкретного “плана действий”, обеспечивающего достижение поставленных целей. Он содержит перечень конкретных мероприятий, определяет сроки, промежуточные результаты и требуемые ресурсы.

## 2.3. Тестирование работников

Характеристику тестовых методик можно разбить на следующие группы: мотивы труда (деятельности), оценки интеллектуального развития, эмоциональной сферы, индивидуально-психологических и темпераментных качеств, качеств руководителя и психофизиологических качеств.

**1.Мотивы труда (деятельности).** Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из понятий, которые используются для объяснения поведения, деятельности. Для исследования структуры мотивационно-установачной сферы профессиональной деятельности, определения уровня активности и развитости ее компонентов рекомендуется использовать методики “Опросник отношений” и “Опросник уровней притязаний”.

“Опросник отношений” (авторы разработки-В. Н. Абрамова, О. А. Косова с участием Е. Г. Бельской; лаборатория “Прогноз”, г.Обнинск) состоит из 40 утверждений, которые сформированы по принадлежности к виду установки. Блоки утверждений объединены по виду мотивов. В свою очередь, блоки состоят из подгрупп, отражающих формы выражений мотивов: познавательную, избежания конфликтов, достижения, престижа, утилитарную. Результаты, полученные с помощью “Опросника отношений”, можно использовать для определения профессиональной пригодности и утонения прогноза надежности конкретного работника в аварийных ситуациях.

Опросник “Уровень притязаний” разработан В. К. Гербачевским (факультет психологии ЛГУ, 1990 г.). Под уровнем притязаний человека понимают его потребности, мотивы или тенденции, проявляющиеся в степени трудности достижения целей, которые он ставит перед собой. Опросник состоит из 42 утверждений, каждое из которых следует оценивать в соответствии со своими представлениями. При анализе результатов следует учитывать, что ситуация, возникающая при предъявлении задания испытуемому, является сложно проблемной. Руководитель тестирования не дает качественное определение мотива, а может лишь дать заключение о том, насколько ведущий мотив деятельности соответствует требованиям данного рабочего места.

1. **Оценка интеллектуального развития.** Пакет психологических тестовых методик, направленных на оценку интеллектуального развития тестируемых по результатам предъявленных задач, состоит из 2-го и 4-го интеллектуальных тестов Айзенка. Словесного теста Айзенка, методики “Выявление общих понятий”.

С помощью интеллектуальных тестов Г. Айзенка оценивается обобщенный показатель быстроты решения задач, собранности и упорства, т.е. желания решить задачи. Они предназначены для определения общего уровня способностей. В них используется словестный, цифровой и графический материал в сочетании с различными способами формулировки и предъявления заданий.

КОТ (коммуникативные и организаторские способности) относится к категории тестов для определения общих умственных способностей. Это вариант теста Вандерлика, который в 1989 г. Адаптирован на кафедре психофизиологии МГУ. Индивиду предъявляется серия заданий, подобранных так, чтобы были изучены важнейшие интеллектуальные функции для проникновения в следующие “критические” точки интеллекта:

1. способность обобщения и анализа материалов;
2. гибкость мышления;
3. инертность мышления (переключаемость);
4. эмоциональные компоненты мышления (отвлекаемость);
5. скорость и точность восприятия, распределение и концентрация внимания;
6. грамотность;
7. выбор оптимальной стратегии, ориентировка;
8. пространственное воображение.

КОТ используется для быстрой и недифференцированной оценки общего уровня обучаемости обследуемых, что является отражением общих способностей, которые выражают познавательную активность субъекта и его возможности к усвоению новых знаний, действий, сложных форм деятельности.

1. **Оценка эмоциональной сферы.** Эмоции - субъективная форма выражения потребностей. Они предшествуют деятельности, побуждая и направляя ее. Эмоции выражают отношение к условиям, которые способствуют или препятствуют осуществлению деятельности, к конкретным достижениям в ней, к сложившимся или возможным ситуациям.

Для исследования и оценки эмоциональной сферы могут быть использованы личностные опросники Айзенка (формы А и В) и опросник Басса - Дарки. В опросниках Айзенка исследованию подлежат такие качества, как эмоциональная устойчивость, общительность, импульсивность, оптимистичность, особенности контроля над чувствами и эмоциями, и т.п. С помощью этих тестов можно оценить три показателя: экстра версию, интро версию, нейротизм.

**4.Оценка индивидуально - психологических и темпераментных качеств.** Для их оценки рекомендуется использовать опросник темперамента Стреляу, структуры темперамента Томаса, Климова, Леонгарда, тест “Порог активности”.

Темперамент - это характеристика человека, определяющая его динамические особенности: интенсивность, скорость, темп, ритм психологических процессов и состояний.

Тест- опросник Стреляу разработан видным польским психологом Я. Стреляу (1982 г.) на основе дифференциально-психологической концепции Павлова - Теплова. Тест направлен на измерение основных характеристик типа нервной деятельности: уровня процессов возбуждения и торможения и др.

Опросник К. Томаса позволяет выявить формы социального повеления, наиболее предпочитаемые испытуемым в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений с людьми в сложных ситуациях. Определяются пять основных способов регулирования конфликтов: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление; им соответствуют пять шкал опросника,

Опросник Климова направлен на диагностику склонностей к профессиональным знаниям и содержит 20 пар утверждений. Интересы и склонности человека - важные факторы, которые необходимо учитывать при выборе профессии. Склонность отражает положительное внутренее мотивированное отношение (влечение, интерес и пр.) к какому-либо занятию. Опросник позволяет узнать, что человек предпочитает, к какой области приложения сил он сейчас более склонен, к какой - менее, но не насколько.

Опросник немецкого психолога Леонгарда, профессора клиники Шарите Университета Гумбольта, разработан в 1968 г. и предназначен для выявления акцептуаций характера. Все черты личности могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты - стержень личности, они определяют ее развитее, процессы адаптации, психическое здоровье.

Тест “Порог активности” определяет степень трудности (легкости) совершения поступков, решительность в действиях либо пассивность, что важно для совершенствования отбора руководящих кадров, профессиональной ориентации, профессионального отбора, и профессиональной аттестации

1. **Оценка качеств руководителя.** Для эффективного анализа качественного состава кадров управления и правильной организации работы с различными его группами первостепенное значение имеют регулярная оценка уровня пригодности к руководящей работе, стиля управления, использование методики “Прогноз”, теста Шуберта, оценки коммуникативных и организаторских способностей (КОС), опросника волевого самоконтроля (ВСК).

Методика “Прогноз” разработана в 1985 г. НИИ МО СССР и предназначена для первоначального ориетировачного выявления лиц с признаками нервно-психической неустойчивости. Она позволяет выявить отдельные признаки личностных нарушений, а также оценить вероятность их развития и проявлений в поведении деятельности человека, особенно при усложнении внешней ситуации.

Тест американского психолога Р. Шуберта предназначен для определения склонности к риску при объективной физической опасности

Методика оценки КОС предназначена для выявления коммуникативных и организаторских способностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и дружеские контакты с людьми, стремление к расширению контактов, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т.д.).

Опросник ВСК разработан А. Г. Зверковым и Е. В. Эйдманом (МГУ,1990 г.), направлен на обобщенную оценку индивидуального уровня развития волевой регуляции, т.е. меры овладения собственным поведением в различных ситуациях, способности сознательно управлять собственными действиями, состояниями и побуждениями.

1. **Оценка психофизиологических качеств.** Высокий уровень профессионального мастерства, работа без аварий находятся в прямой зависимости от того, насколько выбранная профессия соответствует уровню психофизиологических возможностей и особенностей индивидуума.

Для исследования психофизиологических качеств с оценкой памяти, внимания, скорости переработки информации и др. Рекомендуется использовать тесты на простую сенсомоторную реакцию (ПСМР), сложную сенсомоторную реакцию (ССМР), тесты “Корректурная проба”, “Количественные отношения”, "Теппинг-тест” и методику Мюнстенберга.

Тесты на ПСМР оценивает время простой двигательной реакции. Тест на ССМР позволяет оценить время реакции при последовательном показе разных цветных изображений, причем цвета меняются по случайному равновероятностному закону.

Тест “Корректурная проба” (кольца Ландольта) дает возможность исследовать быстроту переключения внимания, концентрацию внимания.

В тесте “Количественные отношения” обследуемому предлагается ряд однотипных логических задач. Исходными суждениями в этих задачах является хорошо усвоенные отношения предметов по количеству. Необходимо определить отношение “больше - меньше”. Оценка в баллах зависит от числа правильных ответов

“Теппинг-тест” - методика исследования скорости моторной реакции и силы нервных процессов (т.е. работоспособности человека). Сила нервных процессов является показателем работоспособности нервных клеток и нервной системы в целом.

Методика Мюнстенберга определяет избирательность внимания, которая относится к числу основных характеристик внимания. Количественным параметром избирательности внимания можно считать в данном случае скорость выбора стимула из множества других, а качественным - точность, т.е. степень соответствия результатов выбора исходному стимульному материалу.

**Общие рекомендации по формированию пакета (набора) психологических методик**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование методик, тестов, опросников** | **Руководители** | **Специалисты общего профиля** | **Специалисты-производственники** |
| Опросник отношенийОпросник” Уровень притязаний”2-й тест Айзенка4-й тест АйзенкаСловесный тест АйзенкаКОТМетодика “Выявление общих понятий”Опросник Айзенка (форма А)Опросник Айзенка (форма В)Опросник Басса - ДаркиОпросник СтреляуОСТОпросник СпилбергераОпросник ТомасаОпросник УСКОпросник ЛеонгардаОпросник Климова (ДДО)Тест “Уровень пригодности к руководящей работе”Методика “Прогноз”Тест ШубертаМетодика оценки КОСТест” Порог активности”Опросник ВСК Тест на ПСМРТест на ССМРТест “Корректурная проба”Тест “Количественные отношения”“Теппинг-тест”Методика Мюнстенберга | опопопд\*впвп\*впоп\*двп\*ддопоп\*опоп\*нп\*опоп\*опопопоп\*д\*д\*вп\*вп\*вп\* (д)вп | опоп\*доп\*впд\*дд\*дд\*нп\*впвпоп\*нпвпнп\*впвпнпднпвпнпнпоп\*двп\*(д)нп | опвпвпвпдвп\*впвп\*дд\*д\*опвпоп\*опнпвп\*впоп\*впопвпоп\*оп\*оп\*оп\*нп\*вп\*нп |

Примечание:

\* - обязательное применение при приеме на работу, работе с резервами;

оп - обязательное применение методики;

вп - возможное применение методики;

нп - методика может быть использована по решению руководителя тестирования;

д - возможно дополнительное использование методики для уточнения какого-либо показателя.

# Глава3. Оценка персонала в администрации Дзержинского района г. Новосибирска

В ходе прохождения ознакомительной практики в администрации Дзержинского района г. Новосибирска было установлено, что из множества существующих в современной практике форм оценки персонала, в данном органе местного самоуправления применяется только аттестация муниципальных служащих. Применение аттестации, как метода оценки персонала в Дзержинской районной администрации, базируется на следующих нормативно-правовых актах

1. Положение Мэрии от 18. 01. 99 №42 “Об утверждении Положения” О порядке проведения аттестации муниципальных служащих”.
2. Приказ главы Администрации от 29.12.98 №732-од “О проведении аттестации муниципальных служащих администрации Дзержинского района”.

Также используются следующие документы:

1. Информация для сведения членов аттестационной комиссии
2. Рекомендации по подготовке и проведению аттестации
3. Характеристика (для ведущих и главных должностей). Оценка основных качеств. Вывод о соответствии занимаемой должности.
4. Характеристика (для младших и старших должностей). Оценка основных качеств. Вывод о соответствии занимаемой должности.

При проведении аттестации руководствуются следующими целями:

оценка качественного состава муниципальных служащих;

совершенствование деятельности сотрудников;

улучшение подбора и расстановки кадров;

стимулирование роста их квалификации и повышение ответственности за результаты принимаемых решений;

развитие инициативы и творческой активности служащих.

Также администрация Дзержинского района при аттестации выполняет следующие задачи:

1. определение уровня профессиональной подготовки и соответствия муниципальных служащих занимаемой муниципальной должности муниципальной службы;
2. стимулирование профессионального роста муниципального служащего;
3. выполнение перспективы использования потенциальных способностей муниципальных служащих;
4. определение необходимости повышение квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки муниципальных служащих;
5. обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения работника от муниципальной должности или перевода на менее квалифицированную работу.

На каждого муниципального служащего, подлежащего аттестации, не позднее, чем за неделю до начала аттестации в аттестационную комиссию предоставляются следующие документы:

аттестационный лист

служебная характеристика, подготовленная непосредственным руководителем, с которой аттестуемый муниципальный служащий должен быть заранее ознакомлен;

должностная инструкция (комплексный план должности);

положение о структурном подразделении, в котором работает аттестуемый.

Рассмотрим по подробнее служебную характеристику. Она подразделяется на характеристику для ведущих и главных должностей и на характеристику для старших и младших должностей.

**Характеристика (ведущих и главных должностей)**

**1 раздел** (заполняется работником кадровой службы)

Ф.И.О.

Год рождения

Наименование подразделения, в котором работает

Занимаемая должность

Дата назначения или приема на должность

Муниципальный стаж

**2 раздел** (заполняется непосредственным руководителем)

Освещает следующие вопросы:

а) сколько времени аттестуемый находится в его подчинении, рабочие контакты с аттестуемым

б) дает оценку профессиональным и личностным качествам (по пятибалльной системе)

Качества:

1. компетентность (знание дела и опыт)
2. управленческие способности
3. аналитические способности
4. организованность и собранность
5. дисциплинированность и исполнительность
6. ответственность
7. требовательность
8. инициативность
9. внимание к людям
10. мышление и целедостижение
11. отношение к критике
12. навыки ораторского искусства
13. навыки составления документов
14. знание конституции РФ, законодательства, нормативно-правовых актов.

в) отмечается любая работа, которую аттестуемый провел очень хорошо, что не удалось, рекомендации

г) вывод

**Вывод о соответствии занимаемой должности**

**63 - 70 -** Высокий уровень квалификации. Готов занимать и более высокую должность.

**52 - 62 -** Полностьюсоответствует занимаемой должности. По своему потенциалу способен к выполнению более ответственной работы.

**42 - 55 -** По потенциалу и квалификации соответствует занимаемой должности.

**36 - 42 -** Соответствует занимаемой должности, но необходимо повысить квалификацию или пройти переподготовку.

**29 - 35 -** Не соответствуетзанимаемой должности, но может быть использован наиболее низкой должности.

**21 - 28 -** Не соответствует занимаемой должности. На более низких должностях может быть использован после соответственного обучения.

**14 - 20 -** Не соответствует занимаемой должности, не может быть использован на других должностях.

**Характеристика (младших и старших групп должностей)**

**1 раздел** (заполняется работником кадровой службы)

Ф.И.О.

Год рождения

Наименование подразделения, в котором работает

Занимаемая должность

Дата назначения или приема на должность

Муниципальный стаж

**2 раздел** (заполняется непосредственным руководителем)

Освещает следующие вопросы:

а) сколько времени аттестуемый находится в его подчинении, какую консультационную помощь получил и от кого, указывает в какой степени обсуждал работу с аттестуемым, рабочие контакты.

б) дает оценку профессиональным и личностным качествам (по пятибалльной системе)

Качества:

1. знание дела в зависимости от специализации должности
2. организованность и собранность в работе
3. ответственность
4. исполнительность и дисциплинированность
5. знание нормативно- правовых документов, требуемых должностью
6. инициативность
7. внимательность к людям, умение сотрудничать с ними
8. отношение к критике
9. навыки составления документов

в) отмечается любая работа, которую аттестуемый провел очень хорошо, что не удалось, рекомендации

г) вывод

**Вывод о соответствии занимаемой должности**

**41 - 45 -** Высокий уровень квалификации. Готов занимать и более высокую должность.

**36 - 40 -** Полностьюсоответствует занимаемой должности. По своему потенциалу способен к выполнению более ответственной работы.

**28 - 35 -** По потенциалу и квалификации соответствует занимаемой должности.

**23 - 27 -** Соответствует занимаемой должности, но необходимо повысить квалификации или пройти переподготовку

**19 - 20 -** Не соответствует занимаемой должности, но может использован на более низкой должности.

**13 - 18** - Не соответствует занимаемой должности. На более низких должностях может быть использован после соответствующего обучения.

**9 - 12 -** Не соответствует занимаемой должности, не может быть использован на других должностях.

Необходимо отметить, что использование аттестации в Дзержинской районной администрации осуществляется на достаточно высоком профессиональном уровне. Однако другие формы и методы оценки персонала, к сожалению, не находят применения в данном органе местного самоуправления.

В частности без внимания оставлено такое важное направление оценки персонала, как оценка труда и рабочего места, что приводит к нерациональному планированию и использованию рабочего времени, а также к снижению производительности труда.

Другой важный аспект оценки персонала - исследование результатов трудовой деятельности работников также не используется в администрации Дзержинского района, таким образом, сильно ослабляется контроль за деятельностью персонала, снижается его заинтересованность в результатах труда.

Глава администрации и начальники отделов лишены исчерпывающей информации о деятельности своих подчиненных и неспособны максимально эффективно осуществлять управление районной администрацией в целом.

Для исправления сложившейся ситуации необходимо принятие действенных мер по внедрению полноценной системы оценки персонала, включающей в себя всю совокупность существующих форм и методов.

# Заключение

Подводя итоги, хотелось бы вновь остановиться на некоторых аспектах процесса оценки персонала. Эффективная оценка персонала играет большую роль в управлении им, являясь основой ряда важных кадровых процедур. Информация, полученная с помощью оценочных процедур, существенно расширяет и качественно обогащает базу данных по персоналу и позволяет осуществлять так называемый мониторинг состояния персонала. Его задача - обеспечение оперативного доступа руководителей к информации о структурном подразделении, персонале.

Таким образом, проблема эффективного управления персоналом тесно взаимосвязана с использованием всего спектра существующих способов оценки персонала, а также с управленческой компетентностью руководителей и работников служб персонала. Получение качественной информации о состоянии персонала с помощью оценочных технологий, оперативное использование и принятие на этой основе управленческих решений - уже не далекое будущее, это становится реальностью сегодняшнего дня.

# Список литературы:

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник/ ин-т междунар. права и экономики. -М.:Триада,1996.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. -М.: Юрист,1998.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. -Н. Новгород: НИМБ ,1997
4. Зазнобина Н.П. О системе оценки персонала //Деньги и кредит №11, 1999
5. Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. -М.: Дело 1993
6. Исаееко А. Системы оценки персонала.//Кадры №6,1997
7. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. -М.: Дело 1998
8. Основы управления персоналом :учебник для ВУЗов / под ред. Генкина. -М.: ”Высшая школа.1996
9. Русинов Ф.М. Менеджмент и само менеджмент в системе рыночных отношений. -М.1996
10. Самыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. -Ростов на Дону:”Феникс”1997.
11. Системы оценки персонала //Кадры №6,1996
12. Травин В.В.,Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.:Дело.2000
13. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития. М.: Флинта.1998
14. Управление персоналом организации: ученик /Гос. акад. упр. им. С. Орджоникидзе. -М.:ИНФРА-М,1997.
15. Чернышев В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении. - С.-Петербург: Энергоатомиздат,1997.
16. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации /учебно - практическое пособие. - М.: ЗАО “Бизнес - школа “ ИНТЕЛ-СИНТЕЗ”,1997.
17. Шекшня С. В. Планирование персонала и прием на работу/ б-ка журн. ”Управление персоналом”. - М.: ЗАО “Бизнес - школа “ ИНТЕЛ-СИНТЕЗ”,1997.