Министерство образования и науки Российской Федерации

НИЖНЕКАМСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ

Кафедраэкономики и менеджмента

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по дисциплине "Управление персоналом"

Уровень образования: специалист

Вид курсовой работы: теоретико-практический

Тема: Оценка результатов труда персонала. Уровни оценки и основные подходы

Руководитель \_А.Ф. Сунгатуллина

Нормоконтролер А.С. Лопухова

СтудентТ.С. Мельникова

Нижнекамск 2010

Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы оценки труда персонала

1.1 Понятие и сущность оценки труда персонала

1.2 Критерии и показатели оценки результатов труда персонала

1.3 Формы и методы оценки результатов труда персонала

Глава 2. Практические аспекты оценки результатов труда персонала современного предприятия

2.1 Особенности оценки труда работников в Управление ПФР

2.2 Специфика оценки результатов труда специалистов и руководителей в Управлении ПФР

2.3 Предложения по совершенствованию процедуры оценки результатов труда персонала

Заключение

Список литературы

Приложения

# Введение

**Актуальность темы.** В условиях становления рыночной экономики в сфере управления трудом происходит смещение акцентов от государственного регулирования к коллективно-договорному. Возрастает роль социального диалога, партнерства.

Снижение во многих отраслях объемов производства, упразднение планово-централизованной экономики, переориентация на договорные основы хозяйствования наряду с другими обстоятельствами привели к высвобождению значительной части рабочей силы. В этих условиях, с одной стороны, появилась невостребованная рабочая сила, а с другой - работодателю представился дополнительный резерв кандидатов на вакантные рабочие места, что обусловило повышение его требований к претендентам на трудоустройство.

Одновременно, процессы международной интеграции, приоритетность показателей качества труда и производства, усиливающаяся конкуренция товаров (услуг) на рынках, изменили требования к работнику, повысили значимость высокого профессионализма и творческого отношения к труду. В результате стал более востребованным главный инструмент подбора кадров - оценка кандидата и его труда. Это, в свою очередь, повлекло адекватные изменения в принципах, подходах, способах, критериях, формах и социально-психологи-чесих аспектах оценки деятельности персонала. Усилился научный поиск наиболее приемлемых теоретических и методологических разработок по этой тематике.

Оценка труда персонала представляет собой одну из важнейших функций управления трудом. Многообразие и широта спектра профессий, а также различие квалификационных уровней составляют огромную систему областей человеческой деятельности. И каждое составное звено этой огромной системы, каждый вид деятельности, каждая профессия и специальность требуют соответствия личных данных работника конкретным функциям самого трудового процесса, его специфике и особенностям. Этим и обусловливается значимость оценки работника на разных стадиях его участия в труде.

**Степень разработанности проблемы**. Ученые экономисты, социологи, философы уделяют внимание рассмотрению вопросов методологии и методического обеспечения оценки труда персонала (ОТП). Проблемам научно-теоретического, методологического и практического исследования и мониторинга рынка труда, оценки труда персонала (ОТП) посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, среди которых: В.Н. Андреева, И.В. Би-зюкова, З.Ф. Бондаренко, В.Р. Веснин, Н.А. Волгин, Е.В. Галаева, В.В. Гончаров, М.В. Дорошева, В.А. Дятлов, Е.С. Зотова, А.Я. Кибанов, Ю.П. Кокин, Л.А. Костин, А.С. Лифшиц, Ю.Г. Одегов, Г. Санталайнен, В.А. Столярова, А.И. Турчинов, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла, Г. Шмидт, М. Биркенбиль, Э. Гроув и другие. Однако всесторонняя, многоцелевая оценка персонала, ее принципы, критерии, методы, а также алгоритмы использования результатов, как нам представляется, требуют дальнейшего научно-методического исследования и обоснования.

Достаточно широко исследованы вопросы оценки результатов трудовой деятельности. Этим вопросам посвящены работы А.Л. Жукова, П.В. Журав-лева, А.Д. Зайкина, А.Я. Кибанова, И.А. Полякова, К.С. Ремизова, В.А. Столяровой, Н.В. Ясаковой, Р.А. Яковлева и др. В меньшей степени изучены вопросы оценки труда персонала в процессе реализации трудовых функций. Деятельность работников исследуют Н.П. Беляцкий, Б.Г. Литвак, СВ. Шекшня, В.Н. Хлынов и другие.

**Целью** написания данной курсовой работы является изучение теоретических основ, анализ состояния и разработка направлений совершенствования оценки труда персонала организации в современных условиях.

Цель обусловила постановку и решение следующих **задач**:

изучить теоретико-методологические основы оценки результатов труда;

исследовать состояние и специфику оценки труда рабочих и специалистов, включая руководителей;

разработать направления совершенствования оценки труда персонала.

**Объектом** исследования является Управление Пенсионного Фонда по Нижнекамскому району и г. Нижнекамску. **Предмет** исследования - процесс оценки результатов труда персонала в УПФР.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, включая и локальные нормативные правовые акты, основные положения ведущих отечественных и зарубежных экономистов в области экономики труда, управления трудом и производством, а также теоретические разработки в области воспроизводства рабочей силы, исследования социально-трудовых отношений на предприятиях, оценки личностных, деловых качеств и эффективности труда работников.

**Эмпирической базой** исследования послужили данные официальной статистики, материалы Министерства труда и социального развития РФ, Госкомстата РФ, правовой базы регулирования социально-трудовых отношениях в РФ (законы и подзаконные нормативные правовые акты), а также отчетные данные и материалы проведенного автором исследования по УПФР.

**Структура работы**. Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка литературы и приложений.

# Глава 1. Теоретико-методологические основы оценки труда персонала

# 1.1 Понятие и сущность оценки труда персонала

В теории экономики труда в доперестроечный период, понятие "персонал" применялось крайне редко. Этот термин чаще всего можно было слышать как обозначение коллектива лечебного учреждения (персонал больницы), в некоторых случаях этот термин применялся в обозначении постоянно работающей части кадров организации (штатный персонал, заштатный персонал). Ограниченность случаев применения термина "персонал" в то время явилась следствием невостребованности в тех социально-экономических условиях, а также обоснованным употреблением категории "трудовой коллектив". Деятельность трудовых коллективов регламентировалась соответствующим законом.

В условиях реформирования российской экономики в силу изменения отношений собственности, развития многоукладности экономики, многие термины, касающиеся экономики труда, управления трудом и производством были привнесены из научных и научно-практических источников зарубежных экономистов, исследующих теорию и практику развития рыночной экономики. В их числе такие термины, как "менеджер", "маркетинг", "персонал" и другие. Таким образом, термин "персонал" как экономическая категория вошел в последние годы в отечественную экономическую науку и практику, и обозначает в общем виде совокупность работников данной организации. Применяются и другие термины, как, например, "кадры", "работники".

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся понятия категорий персонал и кадры, а также определим их общие и отличительные характеристики (таблица приложения 1).

По нашему мнению наиболее удачной из числа приведенных трактовок термина "персонал" является вариант авторов Б.Л. Еремина и Т.Ю. Базарова.

Ознакомление с экономической литературой отечественных авторов, а также научными исследованиями зарубежных авторов по рассматриваемой тематике, показывает, что трактовке экономической категории "оценка труда персонала" уделяется недостаточно внимания. Поэтому рассмотрим трактовку понятия "оценка труда персонала" более подробно.

"Оценку труда", - Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина рассматривают как - "мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства" [1, c.454].

Р. Марр и Г. Шмидт приводят понятие экономической категории "оценка работ" как: "сравнительная оценка рабочих мест в организации с точки зрения видов и высоты предъявляемых к ним требований, проводимая, прежде всего с целью максимального учета различий в степени трудности работ и их отражение в относительной величине заработной платы. Эта оценка производится на основе так называемого "нормального результата труда", и поэтому она не связана ни с субъективным индивидуальным восприятием степени трудности работ, ни с производительностью труда конкретного сотрудника, занимающего данное рабочее место " [6, c.252.].

Ю.А. Цыпкин "оценку работы" понимает как: "формальный процесс, с помощью которого определяется относительная сложность различных видов работ в целях установления оплаты" [13, c.432]. Такой подход к оценке работ представляется вполне достаточным, если его использовать в целях установления оплаты труда.

Кроме приведенных выше трактовок в экономической литературе приводятся понятия "оценка персонала". Ю.Г. Одегов и П.В. Журавлев считают, что "оценка персонала" является важнейшим компонентом управления, поскольку лишь знания и умения людей, их согласованные действия могут обеспечить достижение целей организации. Оценка персонала является своеобразным "сквозным" видом кадровой работы, поскольку сопутствует решению многих задач [10, c.275].

персонал оценка труд результат

Ниязмамедов Р.Т. трактует "оценку персонала" как: "процесс эффективности выполнения работниками предприятия своих должностных обязанностей и реализации организационных целей" [8, с.8].

Нечаева И.И. рассматривает "оценку" как процесс и результат измерения, сравнения познаваемого объекта (персонала) с тем, что может служить эталоном [7, с.70].

Вышеизложенное свидетельствует о неоднозначности трактовки понятия "оценка". На наш взгляд у Ю.Г. Одегова и П.В. Журавлева рассматривается "оценка персонала" как вид кадровой работы. У Р.Т. Ниязмамедова акцент делается на оценку деятельности работника, а И.И. Нечаева представляет оценку в двух качествах: в качестве процесса определения оценки, а также в качестве самого показателя, то есть результата этого процесса. Существуют и другие подходы к определению понятия и сущности оценки.

А.И. Турчинов рассматривает оценку персонала как "результат и процесс соизмерения, сравнения предмета оценки (познаваемого - характеристик человека, результата и процесса труда) с тем, что может выступать в качестве эталона, т.е. известного, познанного или представляемого человеком [11, с.189].

Изложенные выше различные варианты трактовки понятий "оценка персонала", "оценка работ" и другие приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Понятия социально-экономических категорий "оценка работ", "оценка персонала", "оценка результатов труда", "оценка труда"**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Источник, автор, стр. | Трактовка |
| 1. | Ниязмамедов Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития (С.8) | Оценка персонала - это процесс определения эффективности выполнения работниками предприятия своих должностных обязанностей и реализации организационных целей |
| 2. | Цыпкин Ю.А. Управление персоналом (С.432) | Оценка работы - формальный процесс, с помощью которого определяется относительная сложность различных видов работ в целях установления оплаты. |
| 3. | Нечаева И.И. Оценка профессиональных знаний и опыта персонала (С.70) | Оценка персонала - это процесс и результат измерения, сравнения познаваемого объекта (персонала) с тем, что может служить эталоном. |
| *Продолжение таблицы 1* | | |
| 4. | Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики (С.454) | Оценка работ - сравнительная оценка рабочих мест в организации с точки зрения видов и высоты предъявляемых к ним требований, проводимая прежде всего с целью максимального учета различий в степени трудности работ и их отражения в относительной величине заработной платы. |
| 5. | Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов ЮГ. Технология управления персоналом (С.288) | Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. |
| 6. | Кибанов А.Я. Управление персоналом организации (С.476) | Оценка результативности труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. |
| 7. | Кибанов А.Я. Управление персоналом организации (С.257) | Деловая оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. |
| 8. | Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом (С.252) | Оценка труда - мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. |
| 9. | Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики (С.230) | Оценка персонала - результат и процесс соизмерения, сравнения предмета оценки (познаваемого - характеристик человека, результата и процесса труда) с тем, что может выступать эталоном, т.е. известного, познанного или представляемого человеком. |

Они свидетельствуют об: отсутствии единого подхода к определению объекта и цели оценки; необходимости определения четких критериев оценки и единой методики; сложности (комплексности) ее определения в реальной практике. Существующее разнообразие трактовок понятий "оценка персонала", "оценка работ" и других вызвано различием подходов к изучению оценки.

Анализ приведенных вариантов интерпретации понятий "оценка" свидетельствует также и о том, что при всех видимых их различиях, некоторые из них в сущностном плане совпадают.

# 1.2 Критерии и показатели оценки результатов труда персонала

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в таблице приложения 2.

Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Оценка результатов труда руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов [4, с. 19]. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Необходимо выделить и такое ключевое понятие как критерий оценки - своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.) [7, с.71].

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует, учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4-6); составляют по крайней мере 80 процентов всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения.

В таблице 2 приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 2

**Перечень показателей оценки результатов труда**

|  |  |
| --- | --- |
| Должности | Перечень показателей оценки результатов труда |
| Руководитель организации | Прибыль Темп роста прибыли  Оборот капитала  Доля предприятия на рынке |
| Линейные руководители | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре  Динамика объема производства  Динамика производительности труда  Снижение издержек производства  Количество рекламаций и их динамика  Удельный вес бракованных изделий и их динамика  Величина простоев  Потери от простоев  Коэффициент текучести кадров |
| Начальник финансового отдела | Прибыль Оборачиваемость оборотных средств  Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Руководитель службы управления персоналом | Производительность труда и ее динамика  Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции  Удельный вес технически обоснованных норм  Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика  Коэффициент текучести кадров  Количество вакантных мест  Количество претендентов на одно вакантное место  Показатели по обучению и повышению квалификации персонала  Затраты на персонал в издержках производства |
| Менеджер по персоналу | Количество вакантных мест в организации  Количество претендентов на одно вакантное место  Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям |

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим "идеальным" представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим. Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод.

Таким образом, оценка результатов труда разных категорий работников различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов. Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны.

# 1.3 Формы и методы оценки результатов труда персонала

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких "стандартов" результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки результатов труда применяются различные методы, классификация которых и краткая характеристика представлены в приложении 3.

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности. Наибольшая сложность в оценке результатов труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей.

Наряду с указанными оценками применяются оценки "уровня вклада", вносимого работником в деятельность организации: результаты труда соотносятся не с индивидуальными плановыми показателями (последние в этом случае не определены), а с более общими формальными требованиями. Описание "уровня вклада" осуществляется не по отдельным исполнителям, а по должностным группам работников.

"Матрица профессиональной зрелости" отражает и результаты труда, и общий профессионально-квалификационный уровень. Она является основой не только текущей оценки, но и аттестации работников. Например, по "коммерческому направлению деятельности" описание позволяет определить степень участия работника в подготовке заявок-предложений центра, на основе которых заключаются контракты с заказчиками и осуществляется финансирование. Так, работник будет аттестован по второй оценочной категории ("второй уровень вклада"), если он участвует непосредственно в подготовке заявок-предложений центра на исследования, в том числе самостоятельно пишет какие-либо их разделы. "Третий уровень вклада" предполагает, что специалист самостоятельно подготавливает такие заявки. Если работник в дополнение к перечисленному выше разрабатывал заявки по комплексным проблемам (с привлечением специалистов разного профиля и подразделений центра) и заявки под собственные научные идеи для увеличения финансирования заказчиками ведущихся исследований, то он должен быть аттестован по "четвертому уровню" [12, с.211].

Руководитель при выборе оценочной категории учитывает не отдельные лучшие достижения, а работу специалиста в течение большей части года. В отличие от "оценок по соответствию целям", здесь нет частных, заранее оговоренных стандартов исполнения, поэтому особо важное место в процедуре оценки вышестоящего руководителя отводится обоснованию. В данном случае непременно нужно брать за основу фактический материал. Подтверждением правильности действий работника служат перечисление конкретных заявок, принятых к финансированию заказчиком, и объемы финансирования по сделанным заявкам.

Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

В тоже время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их не-адекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста;

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 и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника [5, с. 196].

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов:

новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе;

оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации;

во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков [5, с. 198].

В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают три группы методов:

количественные - это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффициенты" или "баллы", оценить результативность своего труда;

качественные - это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. Методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей;

комбинированные - широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинаций качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника [1, с.260].

Одна из важнейших методических проблем - кто должен оценивать работника. В практике большинства фирм этим занимается менеджер - управляющий. Кроме него в ряде случаев этим занимаются:

комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;

коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе;

подчиненные оцениваемого;

кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах;

самооценка. В данном случае - работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда;

использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик - оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства [10, с.187].

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно с помощью профессиональных консультантов. Так же как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов - стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, 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 Аттестаций необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

# Глава 2. Практические аспекты оценки результатов труда персонала современного предприятия

# 2.1 Особенности оценки труда работников в Управление ПФР

Пенсионный фонд Российской Федерации осуществляет свою деятельность в соответствие с законодательством Российской Федерации и Положением о Пенсионном фонде Российской Федерации (России), утвержденным постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. №2122-1.

Управление входит в структуру ПФР и непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного фонда Российской Федерации по Республике Татарстан.

Руководство Управления осуществляет начальник, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом управляющего Отделения.

Управление является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении федеральное имущество, самостоятельный баланс, текущий и другие счета в банках, может приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Персонал имеет сложную взаимосвязанную структуру. Штатная численность сотрудников в Пенсионном Фонде составляет 139 человек. Текучесть кадров - ниже средней, в основном трудовой договор расторгают специалисты, работники с высшим образованием, и люди до 45 лет.

Для проведения аттестации работников в УПФР используют индивидуальные планы развития, личные цели и метод стандартных оценок. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов: определение даты аттестации, подготовка сотрудника и руководителя, аттестационное собеседование и заполнение формы.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. В УПФР применяется индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития (приложение 4) представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании.

Личные цели - это ограниченный набор ключевых задач для сотрудника на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей. Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода. В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана.

В УПФР также используется метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (приложение 5).

Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

# 2.2 Специфика оценки результатов труда специалистов и руководителей в Управлении ПФР

Деятельность специалистов высшей категории и руководителей оценивается групповым методом. Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого являются рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является решение. Самым распространенным - рекомендации, но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта. В состав экспертных комиссий включают обычно 3-5 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

Анкета оценки руководителя или специалиста, карточка эксперта, бланк результатов опроса экспертов и бланк расчета итоговой оценки на аттестуемого - таковы обязательные документы почти любой методики независимо от способа расчетов (вручную или с использованием компьютера).

Основным инструментом оценки является анкета, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от занимаемой должности.

После обсуждения результатов экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах. Например, в анкету рекомендованы десять качеств, и все они оценены по десятибалльной системе оценок (таблица 3).

Таблица 3

**Перечень качеств, включаемых в анкету**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Баллы |
| 1 | Способность к выработке и внедрению оригинальных решений | 10 |
| 2 | Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат | 9 |
| 3 | Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать удачные решения | 8 |
| 4 | Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации | 7 |
| 5 | Дисциплинированность и организованность | 6 |
| 6 | Инициативность | 5 |
| 7 | Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей | 4 |
| 8 | Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу | 3 |
| 9 | Коммуникабельность | 2 |
| 10 | Способность проявлять интерес к смежным специальностям | 1 |

Качества в анкете расположены в ранжированный ряд - от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка, которая характеризует степень значимости качества. Вторая оценка - это оценка степени проявления этих же качеств по четырем вариантам ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто определяемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

если всегда - 1,5 балла;

если в большинстве случаев - 1 балл;

если иногда - 0,5 балла;

если почти никогда - 0 баллов.

При первой оценке ставится знак "+" в графе против качества и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак "+" в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка - "Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого". С этой целью знаки "+" из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком "V" в этот бланк. В другом бланке ("Бланк расчета средней оценки аттестуемого") по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле:



где Зср - средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;

З10.31 - оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

n10. n1 - количество экспертов, которые присвоили качеству оценку по степени значимости (в баллах);

n - общее количество экспертов.



Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого качества у аттестуемого,

где Пср - средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого;

П1,5. П0,5 - степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

n1,5. n0,5 - количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

n - общее количество экспертов.

Затем по каждому качеству определяется средневзвешенный балл по формуле:

К = Зср \* Пср,

где К - качество.

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оценку комиссия сравнивает с эталоном. Расчет эталона производится следующим образом: сумма баллов по всем 10 качествам (10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57) умножается на 1,5 (коэффициент степени проявления качества, если оно проявляется всегда), или на 1,0 (если оно проявляется в большинстве случаев), или же на 0,5 (если качество присутствует иногда). В итоге получаем следующие результаты:

57 х 1,5 = 85,5;

57 х 1,0 = 57,0;

57 X 0,5 = 28,5.

Таким образом, в первом случае, если оценка работника составляет более 85 баллов, формулируют вывод о его повышении или включении в состав резерва на выдвижение. Во втором случае, если оценка составит от 57 до 85 баллов, делают заключение о соответствии занимаемой должности. В третьем случае, если оценка составляет ниже 28 баллов, фиксируют вывод о том, что работник не соответствует занимаемой должности. При этом весьма ценно и то обстоятельство, что детальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности.

Анализ процедуры проведения оценки в УПФР и анализ литературы по проблеме определили необходимость проведения опроса работников УПФР.

В исследование принимали участие 16 человек: 5 человек - руководители высшего и среднего звена, 2 человека - члены аттестационной комиссии и 9 человек - рядовые рабочие, аттестуемые. Исследование проводилось в виде анкетирования (Приложение 6). Назначение аттестации определяется исследуемыми как обязательная необходимость, необходимость перестановки кадров, возможность перераспределения финансов предприятия. Ни один из испытуемых не воспринимает аттестацию как возможность повышения профессиональных качеств и/или продвижение по карьерной лестнице (рис.1).



**Рис.1.** Мнения респондентов о назначении аттестации

Большинство участвующих в опросе считают, что аттестация должна разрабатываться и проводиться специально обученными специалистами.



**Рис.2.** Ответы респондентов на вопрос "Должны ли проводить аттестацию специалисты?"

Из 16 опрошенных лишь 4 чел. специально готовятся к аттестации, остальные - как придется.

В качестве способов совершенствования технологии аттестации опрошенным предлагались: психологические тренинги, повышение квалификации аттестуемых и до и после аттестации, изменение методики проведения аттестации, проведение комплексной оценки.

Процедура оценки положительно воспринимается работниками УПФР, поскольку дает возможность проявить себя.

Анализ методики проведения аттестации и результатов опроса и анкетирования позволили сделать следующие выводы:

1. Нормативные документы, типовые образцы и методики проведения персонала разрабатываются без учета специфики деятельности организации.
2. В целом работники положительно оценивают процедуру аттестации персонала.
3. В УПФР нет разработанных критериев оценивания работника, отсутствуют количественные измерители.

Перечисленные выше недочеты определяют необходимость пересмотра процедуры аттестации персонала для УПФР.

# 2.3 Предложения по совершенствованию процедуры оценки результатов труда персонала

В настоящее время уже достаточно общим стало утверждение, что оценка результатов труда - необходимое, но явно недостаточное условие для принятия кадровых решений. Не меньшее значение приобрела оценка деловых и личных качеств работников, выявляемых непосредственно в процессе их деятельности. Она характеризует деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять свои обязанности и какие качества должны быть при этом проявлены, чтобы достичь максимальной результативности труда. К числу таких качеств относят, прежде всего, профессиональные и производственные навыки, а также чисто психологические способности.

Фирмы стремятся, с одной стороны, определить набор факторов результативности труда, общий для всех критерий оценки персонала, а с другой - выделить специфические качества для отдельных групп работников.

На основе проведенного анализа методик оценки персонала, применяемой в УПФР и методик, существующих в России и за рубежом, автором разработана авторская процедура оценки персонала, которая может быть внедрена в УПФР. Сущность предлагаемой методики составляет внедрение метода комплексной оценки персонала с использованием системы взаимодополняющих методик.

В первую очередь необходимо разработать проект аттестации персонала, пересмотреть критерии оценки согласно должностных инструкций и выбрать соответствующие методики проведения оценки персонала. Предметами оценки являются характеристики одной из следующих групп - особенности поведения, эффективность деятельности, уровень достижения цели, уровень компетенции.

Мы предлагаем ввести оценку всех категорий работников - от квалифицированных рабочих до управляющих - по пяти факторам:

1) знание работы (есть ли у работника ясное понимание содержания работы и ее целей);

2) необходимость контроля за его действиями со стороны начальника (насколько старателен работник при выполнении производственных заданий, соблюдает ли он дисциплину труда, включая время обеда, перерывов и др.);

3) стиль работы (всегда ли принимает обдуманные решения, обладает ли склонностью к самоанализу, способностью доводить дело до конца);

4) инициативность (имеет ли желание принимать на себя дополнительную ответственность, как воспринимает новые идеи, предрасположен ли к риску);

5) склонность к сотрудничеству (проявляет ли готовность и способность работать совместно с коллегами и подчиненными, умеет ли поддержать благоприятный психологический настрой в коллективе) [2, с.27].

Каждый фактор оценивается по 5-балльной шкале. Причем от руководителя требуется подтвердить оценку: раскрыть в письменной форме конкретные действия работника, отношение к исполнению обязанностей в той или иной ситуации, а при необходимости - привести конкретные результаты деятельности работника, которые подтверждали бы оценку.

Оценку следует проводить по следующим направлениям:

а) оценка деловых характеристик работника, в рамках которой анализ прошлых достижений и недостатков в работе осуществляется с целью повышения эффективности работы в будущем;

б) оценка потенциала работника, которая имеет целью выявить, заслуживает ли работник повышения (продвижения) и/или дальнейшего обучения;

в) оценка размера вознаграждения производится для определения размера следуемой работнику прибавки. По установившейся практике размер заработной платы обсуждается всегда после того, как рассмотрена эффективность деятельности и потенциала работника в двух аспектах.

Для отдельных категорий персонала определяется и свой набор необходимых качеств (от 6-8 для рабочих до 15-20 для руководителей различных рангов). Но характерно, что оценка деловых и личных качеств (факторов результативности труда) практически не затрагивает мелких конторских служащих, т.е. работников тех категорий, которые могут быть легко заменены на рынке рабочей силы.

Необходима также система показателей, составленная с учетом различных требований к деловым качествам примерно по двум десяткам категорий персонала (управляющие трех уровней, проектировщики, обслуживающие потребителей, конторские служащие и т.д.).

Деятельность работников управления характеризуется наличием навыков по следующим показателям:

планирование и координация;

управление в критических ситуациях;

администрирование;

обучение подчиненных;

контроль за деятельностью подчиненных;

делегирование полномочий;

мотивация подчиненных;

обеспечение здорового морально-психологического климата и соблюдение подчиненными правил безопасности;

умение эффективно общаться с сотрудниками;

способность к кооперации в использовании организационных ресурсов, способность представительствовать вне организации;

профессионализм и эффективное применение специальных знаний;

настойчивость в достижении целей;

приверженность целям и политике корпорации;

отношение к новому.

Каждый фактор следует определить развернуто. Например, эффективность общения подразумевает умение ясно и убедительно излагать свои предложения и точку зрения, постоянный обмен информацией, необходимой другим работникам для достижения общих целей фирмы, снабжение полной, надежной и своевременной информацией вышестоящих руководителей. Способность к

мотивации подчиненных конкретизирована так:

поощрение подчиненных к достижению высоких стандартов трудовой деятельности;

поручение подчиненным регулярных или разовых заданий, требующих использования всего потенциала работника;

воздействие на подчиненных личным примером сознательного отношения к делу.

Оценка деловых характеристик работника позволяет выявить его сильные и слабые стороны, чтобы помочь ему повысить эффективность работы.

Для различных групп сотрудников, различных отделов и уровней иерархии компании должны быть разработаны специальные критерии оценки. В одном случае основным критерием служат компетентность и уровень знаний по специальности, в другом - количественные показатели деятельности, в третьем - умение быстро реагировать в нестандартных ситуациях.

Особое значение должно придаваться оценке поведения в критических ситуациях (чисто производственных или во взаимоотношениях с коллективом), оказавшись в которых испытуемые проявляют свои качества в наиболее сконцентрированном виде. Мы предлагаем сформировать небольшие мобильные группы психологов, которые оперативно проанализируют действия участников подобных ситуаций (по необходимости в группы включаются и другие специалисты или руководители).

Наиболее оптимальным методом оценки профессионально и корпоративно важных качеств для персонала является метод групповой экспертной оценки. В качестве экспертов выступают начальники отделов.

Лучшим способом оценки профессиональной компетенции будет квалификационная работа, позволяющая выявить стратегию поведения данного руководителя в повседневных и кризисных ситуациях.

Желательно использовать и методы самооценки работника. Ему предоставляется возможность оценить себя и сравнить результаты самооценки с желаемым уровнем. Он может самостоятельно определить свою потребность в повышении квалификации, так как получаемая в результате самооценки информация обеспечивает понимание необходимости тех или иных знаний, навыков для работы на определенной должности. Самооценка позволяет выяснить отношение работника к своим обязанностям, степень владения теми или иными знаниями и навыками, а также те области, в которых следует совершенствоваться в первую очередь.

Для самооценки можно использовать различные варианты анкет. Работники могут заполнять анкету дважды - в начале и в конце аттестации. Повторная оценка дает возможность работнику еще раз оценить себя и проанализировать изменения в своем поведении за какой-то промежуток времени, выявить те недостатки, на которые следует обратить особое внимание.

В процессе оценки условия работы всех испытуемых должны быть уравнены. Необходимо снизить воздействие всех объективных факторов, которые могут повлиять на результат. Важно получить достоверную информацию о поведении испытуемого в обычной ситуации. Поэтому необходимо максимально снизить "эффект экспертизы", когда оцениваемый ведет себя не так, как вел бы в реальной жизни, а старается понравиться, угадать ожидания эксперта.

Важным шагом для повышения объективности оценки является усиление ответственности начальников смен за подготовку подчиненных к аттестации. Помимо этого, одним из видов работы руководителей среднего и низшего звена с персоналом является психологическая подготовка к аттестации. На внутренних собраниях следует рассказывать о ее целях, о возможностях повышения разряда, и, как следствие, зарплаты, то есть вести пропаганду аттестации, чтобы в глазах сотрудников она выглядела не как ревизия с целью отыскать недостатки, а как возможность повышения своего статуса. Необходимо участие в кадровых подразделениях психологов для проведения психологических тренингов перед аттестацией и после нее.

В заключение аттестации целесообразно проводить опрос общественного мнения по выявлению степени удовлетворенности процедурой и технологией проведения аттестации в УПФР.

Очень важно, чтобы полученные сведения могли быть обращены в конкретные программы действий и рекомендации - как преодолеть недостатки в работе, развить наиболее полезные для фирмы личные и деловые качества, какие меры поощрения или дисциплинарные санкции окажутся более эффективными применительно к конкретному работнику.

Характеризуя методологию оценки, специалисты кадровых служб подчеркивают значение так называемой обратной связи, т.е. необходимости доведения полученных результатов до самих работников с тем, чтобы они могли сопоставить свои успехи с официальной оценкой. Считается, что "прозрачность" - одно из важнейших условий повышения эффективности любых систем оценки персонала.

Таким образом, наименее болезненным процесс аттестации делают такие основные мероприятия, как введение четких сроков обязательной аттестации; разделение сфер оценки и повышение ее объективности; более тщательная подготовка персонала, "пропаганда аттестации"; акцентирование внимания на успешных результатах аттестации.

Исходя из предложенной методики оценки персонала, проведем экономический анализ затрат на организацию и проведение аттестации персонала в УПФР. Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. К единовременным затратам можно отнести зарплату организаторов аттестации. Эти затраты имеют место каждый раз при проведении аттестации. Она представлена в таблице 4.

Таблица 4

**Смета зарплаты организаторов аттестации персонала согласно предлагаемой методике**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Количество месяцев работы | Зарплата за 1 мес. работы | Итого |
| 1. | Председатель комиссии | 3 | 5000 руб. | 15000 руб. |
| 2. | Секретарь | 3 | 3000 руб. | 9000 руб. |
| 3. | Системный администратор | 1 | 5000 руб. | 5000 руб. |
| 4. | Члены комиссии (2 чел.) | 3 | 6000 руб. | 36000 руб. |
|  | Итого: |  |  | 65000 руб. |

Внедрение предлагаемой методики аттестации персонала позволит сократить сроки подготовительного этапа аттестации, применение компьютерных технологий модернизирует работу членов комиссии и сократит временные затраты, а также сократит сумму затрат на организацию аттестации.

Социальная значимость предлагаемой методики в том, что:

повышаются шансы использовать персонал в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;

повышается обоснованность кадровых решений по перемещению персонала;

облегчается процедура аттестации персонала;

повышается уровень профессионализма персонала;

улучшается психологический климат самой процедуры, позволяющий кандидату продемонстрировать свои наилучшие характеристики.

Кроме того, применение предлагаемой методики позволит повысить мотивацию сотрудников, сделает процедуру аттестации более эффективным инструментом развития персонала. Разделение сфер оценки избавит аттестуемых работников от необходимости сдавать этот "экзамен" целиком каждому из членов комиссии, значительно снизит психологическое напряжение персонала и упростит процесс принятия решения об уровне квалификации сотрудника.

# Заключение

Оценка труда персонала представляет собой одну из важнейших функций управления трудом. В условиях реформирования российской экономики термин "оценка труда персонала" как экономическая категория вошел в последние годы в отечественную экономическую науку и практику, и обозначает результат и процесс соизмерения, сравнения предмета оценки (познаваемого - характеристик человека, результата и процесса труда) с тем, что может выступать эталоном, т.е. известного, познанного или представляемого человеком.

Анализ приведенных вариантов интерпретации понятий "оценка" свидетельствует также и о том, что при всех видимых их различиях, некоторые из них в сущностном плане совпадают.

На показатели конечных результатов труда работников влияет совокупность различных факторов: естественно-биологических, социально-экономических, технико-организационных, социально-психологических, рыночных. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда.

Оценка результатов труда разных категорий работников различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов. К показателям оценки труда работников относятся: качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

На практике при оценке результативности труда используются и косвенные факторы, к которым относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п.

Для оценки результатов труда применяются различные методы: управление по целям; метод шкалы графического рейтинга; вынужденный выбор; описательный метод; метод оценки по решающей ситуации; метод шкалы рейтинговых поведенческих установок и метод шкалы наблюдения за поведением.

Наряду с указанными методами применяются оценки "уровня вклада", вносимого работником в деятельность организации; "Матрица профессиональной зрелости". Для большинства современных компаний традиционными являются методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель. В практике большинства фирм этим занимается менеджер - управляющий.

В ходе написания работы был изучен опыт УПФР по проведению оценки результативности труда персонала.

Для проведения аттестации работников в УПФР используют индивидуальные планы развития, личные цели и метод стандартных оценок. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Личные цели - это ограниченный набор ключевых задач для сотрудника на аттестационный период. В УПФР также используется метод стандартных оценок, при котором руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. Деятельность специалистов высшей категории и руководителей оценивается групповым методом. Он основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных. Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального "Бланка результатов опроса экспертов на аттестуемого".

Анализ процедуры проведения оценки в УПФР и анализ литературы по проблеме определили необходимость проведения опроса работников УПФР. Результаты исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Нормативные документы, типовые образцы и методики проведения персонала разрабатываются без учета специфики деятельности организации.
2. В целом работники положительно оценивают процедуру аттестации персонала.
3. В УПФР нет разработанных критериев оценивания работника, отсутствуют количественные измерители.

Перечисленные недочеты определили необходимость пересмотра процедуры аттестации персонала для УПФР.

В качестве мер по совершенствованию процедуры оценки персонала автором предложены: оценка деловых и личных качеств работников; определение набора факторов результативности труда; разработка общего для всех критерия оценки персонала и выделение специфических качеств для отдельных групп работников. Необходимо также ввести оценку по пяти факторам: знание работы; необходимость контроля за его действиями со стороны начальника; стиль работы; инициативность; склонность к сотрудничеству. Каждый фактор оценивается по 5-балльной шкале. Полученные результаты должны сопровождаться конкретными программами действий и рекомендациями.

Необходима также система показателей, составленная с учетом различных требований к деловым качествам примерно по двум десяткам категорий персонала. Деятельность работников управления характеризуется наличием навыков по следующим показателям: планирование и координация; управление в критических ситуациях; администрирование; обучение подчиненных; контроль за деятельностью подчиненных; делегирование полномочий; мотивация подчиненных; обеспечение здорового морально-психологического климата и соблюдение подчиненными правил безопасности; умение эффективно общаться с сотрудниками; способность к кооперации в использовании организационных ресурсов, способность представительствовать вне организации; профессионализм и эффективное применение специальных знаний; настойчивость в достижении целей; приверженность целям и политике корпорации; отношение к новому.

В работе также указывается на необходимость проведения самооценки работника, суть которого в оценивании себя и сравнении результатов самооценки с желаемым уровнем. Для самооценки используются различные варианты анкет.

# Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити, 2007. - 327 с.
2. Балашов Ю.К. Оценка персонала - основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2003. - № 9. - С.23-28.
3. Волгин Н.А. Экономика труда и социальные отношения / Н.А. Волгин, Б.В. Ракитский. - М.: Гардарики, 2005. - 277с.
4. Дятлов В.А. Как оценить специалиста? / Дятлов В.А. // Управление персоналом. 2006. - № 9. - С.18-25.
5. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2008. - 304 с.
6. Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под. ред.Г. Шмидта. - М.: Издат-во МГУ, 2007. - 528 с.
7. Нечаева И.И. Оценка профессиональных знаний и опыта персонала / И.И. Нечаева // Труд и социальные отношения. - 2005. - № 4 (8). - С.69-72.
8. Ниязмамедов Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития: автореф. дис. канд. эк. наук / Р.Т. Ниязмамедов. - М., 2004. - 24 с.
9. Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. - М.: Вильямс, 2008. - 390 с.
10. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 2007. - 332 с.
11. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики: учеб. пособие / А.И. Турчинов. - М.: Вильямс, 2008. - 310 с.
12. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М., 2003. - 368 с.
13. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: уч. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 506 с.

# Приложения

Приложение A

**Варианты трактовки понятий "персонал" и "кадры"**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Трактовка понятия | Автор и источник | Авторский комментарий к трактовке |
| 1. | Персонал - состав работников организации, предприятия, учреждения, который посредством своей квалификации должен обеспечивать достижение их цели. | Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика. С.230. | Определение слишком обширное и не содержит уточнений (штатные или нет, и др.) |
| 2. | Кадры - основной квалифицированный состав персонала организации,4 находящийся в ее штате | Турчинов А. И Профессионализация и кадровая политика, С.227. | Данная трактовка свидетельствует о том, что кадры - более узкое понятие нежели персонал, т.к. включает лишь квалифицированных штатных работников. |
| 3. | Персонал - личный состав, учреждения, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам | Цыпкин Ю.А. Управление персоналом С.432. | Определение не совсем корректно, т.к. слишком широко и содержит требующие уточнения термины. |
| 4. | Кадры - основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или иной отрасли деятельности; все постоянные работники | Цыпкин Ю.А. Управление персоналом С.428. | Определение совпадает с точкой зрения ряда авторов. Считаем его полным. |
| 5. | Персонал, или кадры, представляет собой штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. | Оганесян И. А Управление персоналом организации, С.13. | Не весь персонал является штатным. Несколько неточное трактование понятия. |
| 6. | Персонал организации - совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма | Н.А. Волгин, Б.В. Ракитский Экономика труда и социальные отношения, (курс ключевых лекций), С.79. | Понятие носит целевую в определенной степени - одностороннюю юридическую трактовку |
| 7. | Персонал - совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация | Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, Управление персоналом, С.547. | Наиболее приемлемая трактовка |

Приложение B

**Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно-биологические | Пол Возраст Состояние здоровья  Умственные способности  Физические способности  Климат Географическая среда  Сезонность и другие |
| Социально-экономические | Состояние экономики  Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы  Квалификация работников  Мотивация труда  Уровень жизни  Уровень социальной защищенности и другие |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач  Сложность труда  Состояние организации производства и труда  Условия труда  Объем и качество получаемой информации  Уровень использования научно-технических достижений |
| Социально - психологические | Отношение к труду  Психофизиологические состояние работника  Моральный климат в коллективе и другие |
| Рыночные | Развитие многоукладной экономики  Развитие предпринимательства  Уровень и объем приватизации  Конкуренция  Самостоятельный выбор системы оплаты труда  Либеризация цен  Акционирование организаций  Инфляция Банкротство Безработица |

Приложение C

**Основные методы оценки результатов труда управленческих работников**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование метода | Краткая характеристика метода |
| Управление по целям | Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени |
| Метод шкалы графического рейтинга | Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и другие. Оценка соответствует рейтингу. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера |
| Вынужденный выбор | Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе. На основе бальной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников |
| Описательный метод | Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и другие с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда |
| Метод оценки по решающей ситуации | Основан на использовании списка описаний "правильного" и неправильного поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными |
| Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок | Основан на использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам |
| Метод шкалы наблюдения за поведением | Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат |

Приложение D

**Индивидуальный план развития**

|  |  |
| --- | --- |
| Ф. И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| Должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Подразделение: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Самооценка применительно к занимаемой должности:  а) Каковы Ваши сильные стороны?  б) В чем вам нужно совершенствоваться?  План совершенствования:  а) Каким образом Вы могли бы улучшить свои результаты в данных областях?  б) Какое обучение могло бы Вам в этом помочь? | |

Приложение E

**Форма аттестационного листа**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вес | Фактор | Оценка | Комментарий |
| 30% | Качество работы  Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества |  |  |
| 10% | Планирование  Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям |  |  |
| 25% | Организация  Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов |  |  |
| 15% | Руководство/Лидерство  Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению |  |  |
| 10% | Коммуникация  Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме |  |  |
| 10% | Отношение к работе  Ответственность, способность работать с большой нагрузкой |  |  |
| Итоговая оценка:  П (превосходно) О (отлично) Х (хорошо)  НО (ниже ожидаемого) Н (неудовлетворительно)  Комментарии: | | | |

Приложение F

**Анкета "Ваше отношение к проведению аттестации и оценки персонала?"**

* + 1. Сколько лет Вы работаете в данной организации?

а) менее 5 лет;

б) 5-10 лет;

в) 10-15 лет;

г) более 15 лет.

* + 1. Сколько раз Вы проходили аттестацию?
    2. В качестве кого Вы участвовали в аттестации?

а) только аттестуемого;

б) аттестуемого и члена аттестационной комиссии;

в) аттестуемого и члена профсоюза.

* + 1. Какая оценка была дана Вашей работе при последней аттестации?

а) отлично;

б) хорошо;

в) удовлетворительно;

г) неудовлетворительно.

* + 1. Готовитесь ли Вы к аттестации заранее?

а) да;

б) нет;

в) не вижу необходимости.

* + 1. Как конкретно готовитесь?

а) изучаю специальную и дополнительную литературу;

б) "зубрю" билеты;

в) делаю "шпаргалки";

г) готовлюсь психологически;

д) ничего не предпринимаю.

* + 1. Кто формирует аттестационную комиссию?

а) начальник;

б) все проходят отбор и назначают лучших;

в) аттестацией занимаются специально обученные специалисты.

* + 1. Как Вы понимаете назначение аттестации?

а) обязательная формальность;

б) необходимость перестановки кадров;

в) перераспределение финансов;

г) повышение профессиональных качеств и продвижение по службе;

д) не знаю;

е) Ваш вариант.

* + 1. Устраивает ли Вас методика проведения аттестации в Вашей организации?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

* + 1. Что конкретно Вас не устраивает?

а) методика несовершенна;

б) психологическая атмосфера при проведении аттестации;

в) как преподносятся результаты аттестации;

г) нет системы поощрений для лучших;

д) высокая доля формализма;

е) содержание билетов;

ж) Ваш вариант.

* + 1. Хотели бы Вы участвовать в разработке методики проведения аттестации?

а) да;

б) нет;

в) не знаю;

г) есть белее компетентные люди.

* + 1. Какие направления Вы бы предложили?
    2. Согласны ли Вы с утверждением, что аттестацию должны проводить специалисты?

а) да;

б) нет;

в) не знаю;

* + 1. В чем, по-вашему, преимущества проведения аттестации людьми "со стороны"?
    2. Чего Вы ждете от следующей аттестации?

Спасибо за работу!