Содержание

Ведение…………………………………………………………………....3

Глава 1. Методы оценки персонала, как важнейшая составляющая системы оценки.

1.1. Оценка персонала……………………………………………….…..5

1.2. Методы оценки персонала………………………………….............7

1.3. Основные критерии оценки персонала…………………………….12

Глава 2. Совершенствование системы оценки персонала

2.1. Оценка персонала в зависимости от масштаба компании.............16

2.2. Совершенствование системы оценки персонала………………….20

2.3. Условия успешной работы системы оценки персонала………….23

2.4. Рекомендации по усовершенствованию системы

оценки персонала……………………………………………………..….28

Заключение……………………………………………………………..…31

Библиография …………………………………………………………….35

**Введение**

В настоящее время человеческим ресурсам уделяется все большее внимание. Если ранее служба персонала была представлена отделом кадров, основными функциями которого являлись учет персонала, контроль за соблюдением трудового законодательства и документооборот, то в настоящее время кадровая работа направлена на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала. Для достижения этой цели могут использоваться различные методы и процедуры, специфические для разных этапов развития организации. Но практически, ни одно направление кадровой работы в той или иной мере не может обойтись без оценки кадров.

Оценка персонала — процедура, которая позволяет измерить результаты работы сотрудников, уровень их профессиональной компетентности, деловые и личностные качества и потенциал в разрезе стратегических целей компании.

Актуальность данной курсовой работы, заключается в том, что оценка персонала в компаниях в той или иной мере существует всегда. Многие российские компании пытаются применять у себя системы оценки персонала с целью определиться в значимости сотрудников для организации и стимулировать изменение их деятельности в лучшую сторону. Любой руководитель выражает свое отношение к работе подчиненных, но чаще всего подобная оценка бывает расплывчатой и эмоционально окрашенной. При правильной разработке и проведении, оценка — это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития, построить открытую корпоративную культуру и доверительные отношения с руководителем, повысить прибыльность бизнеса за счет более эффективного управления персоналом.

Определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала, деловых и личных качеств сотрудников, возможность ротации персонала и создания кадрового резерва, основа для разработки системы мотивации, развития и обучения персонала – всё это получает компания после оценки персонала.

Работник также получает некоторые преимущества от проводимой оценки: определение места и роли каждого работника, четкое понимание поставленных задач, критериев успешности, зависимости величины вознаграждения от результатов труда, возможность получить обратную связь от руководителя, возможность спланировать дальнейшее развитие и оценить возможности карьерного роста.

Оценка персонала является неотъемлемой частью управления персоналом во всех его подсистемах. Всесторонняя и объективная оценка персонала помогает достичь целей, как в производственной сфере современного рынка, так и в области развития персонала, которые отвечают стратегии предприятия на перспективу. Она сопровождает все этапы жизненного и профессионального пути любого человека, входит в явном или неявном виде в его повседневную трудовую деятельность.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для многих конкретных аспектов кадровой работы. Если оценке персонала при приеме на работу уделено достаточное внимание, то у организации появляются хорошие возможности заложить прочный фундамент всей работы по управлению человеческими ресурсами. В этом случае можно не только оценить степень развития у сотрудников профессионально важных качеств, но и выявить их потенциальные возможности, а также более продуктивно спланировать карьеру и направления профессионального развития.

Цель данной работы является совершенствование системы оценки персонала в организации.

 Согласно поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1) изучить сущность понятия оценки персонала;

2) изучить методы оценки персонала;

3) рассмотреть основные применяемые методики оценки персонала;

4) рассмотреть оценку персонала в зависимости от масштаба организации;

5) разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала.

Объектом исследования является персонал компании организации.

Предметом являются методологические подходы, принципы и показатели оценки персонала.

При написании работы были использованы методы экономического, статистического анализа и синтеза, методы ситуационного анализа, аналогии, индукции.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработаны рекомендации, представляют практический интерес для формирования оптимальной системы оценки персонала.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии положений теории управления персоналом.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав и заключения.

**Глава 1. Методы оценки персонала, как важнейшая составляющая системы оценки.**

* 1. **Оценка персонала.**

Рано или поздно перед менеджером по персоналу встает задача проведения аттестации персонала. Выбирая методы проведения аттестации персонала, важно не упускать из виду ее цели, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения. Из такого понимания целей аттестации логично вытекает деление процедур аттестации на две составляющие: оценка труда и оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить: количество, качество, интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики. [21, с.155]

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Таким образом, проводятся процедуры, направленные как на оценку результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов.

Следует отметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников - гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Стандартная ситуация: работники недовольны своей зарплатой и всегда желают большего. Конечно, бывают случаи, когда эти желания вполне оправданны: специалисты достаточно квалифицированны и с каждым днём повышают свой профессиональный уровень, проявляют оправданную инициативу, мирно сосуществуют с коллегами и т. д.

Руководствоваться личной неприязнью при установлении заработной платы и перемещении кадров начальник не должен. Это подрывает его авторитет среди сотрудников, создает некомфортную обстановку в коллективе. Поэтому многие российские компании пытаются применять у себя системы оценки персонала с целью определиться в значимости сотрудников для организации и стимулировать изменение их деятельности в лучшую сторону.[19, с.144]

К сожалению, не все применяемые системы оценки персонала действенны. Главная причина, лишающая оценку качественности, — субъективность тех, кто применяет эти системы. Избежать на практике субъективизма в оценке персонала достаточно сложно.

Есть способы попытаться решить проблему субъективизма в оценке деловых качеств работников:

1. Поручить функции контроля сразу нескольким сотрудникам;

2. Оценкой занимается кадровая служба, вынесенная за пределы предприятия;

Подбор именно тех людей, которые смогут справиться с возложенными на них обязанностями по оценке персонала без ущерба для их основной деятельности, - это тоже проблема. Кроме желания работать в этом направлении им необходимы совершенное владение приемами опроса работников, высокий уровень наблюдательности, четкое и ясное представление о взаимоотношениях в коллективе, высокий уровень проницательности, стремление к самосовершенствованию, развитию в себе качеств, присущих руководителю, гибкость в подходе к решению возникших проблем, умение разработать и применить стандартную оценочную программу, точность выражений при описании поведения оцениваемого.[9, с.66]

Таким образом, компания, решившая использовать оценочную систему контроля, должна определить критерии, действительно важные для оценки качества работы сотрудников. Выбор конкретной методики оценки персонала зависит от цели оценки эффективности персонала в организации, категории персонала, которую предполагается оценивать, а также наличия временных, человеческих и финансовых ресурсов, которые компания готова выделить на проведение оценки персонала организации. Если среди них появятся непринципиальные, по мнению работников, характеристики и персоналу не будет объяснено, почему они включены, сотрудники неадекватно отнесутся к нововведению, и оно не станет мотивировать их успешную деятельность.

* 1. **Методы оценки персонала.**

Для эффективной и точной оценки персонала, организации необходимо найти решение на такие важные вопросы, как:

1. выбор оптимального по цене и качеству обеспечения потребности организации в оценке кадров с учетом масштаба компании и ее актуальных задач в сфере управления персоналом;
2. роль оценки персонала в решении управленческих задач;
3. варианты организации оценки персонала наиболее оптимальны для компаний в зависимости от их масштаба;

Прежде чем ответить на эти вопросы, необходимо остановиться на существующих методах оценки персонала, их надежности, стоимости и получаемых результатах. Рассмотрим их более подробно.

Анализ документов (изучение резюме кандидата, письменных рекомендаций и документов об образовании) - самый простой и естественный метод оценки, которому в первую очередь обучают начинающего рекрутера. В ходе интервью оценивается достоверность представленных в резюме данных (образование, квалификация, опыт работы, обязанности, функции, достижения). По результатам интервью у кандидата берется его письменное согласие на проверку предоставленной им информации. Качественный анализ ее дает высокую надежность прогноза эффективности кандидата на его будущем месте работы.

Проверка рекомендаций - это по сути продолжение оценки резюме на достоверность. Ее также может провести рекрутер или секретарь, позвонив на прежнее место работы кандидата для проверки фактической информации (должности, продолжительности работы, обязанностей, функций, достижений).[20, c. 95]

Биографическое интервью - это структурированная беседа, в ходе которой специалист по оценке персонала собирает подробную информацию о жизненном пути человека, начиная с самого детства. Здесь важны описания основных жизненных событий и взаимоотношения кандидата со значимыми людьми, отражающие его характер. Также необходимо выявить ключевые, поворотные события, в которых проявляются основные мотивы и интересы человека. Описание основных успехов и неудач может дать представление о том, к чему человек стремится, каковы его основные ресурсы, а в чем его возможности ограничены. Все это позволит спрогнозировать будущие достижения и устремления кандидата. Биографическое интервью должен проводить психолог, владеющий данным методом.

Личностные опросники позволяют провести оценку большого количества претендентов и получить в количественной и описательной форме результаты оценки как личностных черт, так и компетенций потенциальных кандидатов, что особенно важно для крупных компаний. Количественные результаты позволяют сравнивать или отсеивать кандидатов по определенным качествам.[25]

Провести оценку с помощью личностных опросников может специально проинструктированный администратор, а обработать результаты и дать рекомендации - только специалист, знающий, как пользоваться конкретным опросником. Недостаток данного метода состоит в том, что полученная информация о характере человека, о стандартных для него вариантах поведения не имеет прямого отношения к ожидаемым от него результатам деятельности.

Тесты способностей позволяют оценивать эффективность человека в определенном типе деятельности (анализ числовой, вербальной, технической информации, скорость реакции, внимание к деталям). Достоинства данного метода - быстрота проведения (от 10 минут), возможность оценки большого числа претендентов и получение количественных результатов.

Надежность прогноза в данном случае зависит от точности определения ключевых способностей кандидатов, претендующих на конкретную должность, и выбора тестов для их оценки. Оценивать персонал с помощью тестов способностей должны специально обученные специалисты.

Профессиональные тесты разрабатываются под конкретную должность и тестируют ключевые для нее знания и навыки. Создать их может непосредственный руководитель для оценки сотрудников своего подразделения, а также внешние эксперты вузов, консалтинговых компаний, профильные специалисты других организаций.[16, с.3]

Интервью по компетенциям - это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности. Достоинство данного метода заключается в том, что вопросы интервью легко «подстраиваются» под требуемый для оценки набор компетенций. Но для овладения этим методом необходимо длительное обучение, тренировки и супервизии.

Оценка по методу «360 градусов» - это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (от начальников, коллег, смежников, подчиненных, клиентов). Получение информации из разных источников делает данный метод достаточно надежным. Недостаток же его в трудоемкости (если оценка проводится без использования автоматизированной системы либо возникают дополнительные затраты на программное обеспечение).

Профильные бизнес-кейсы представляют собой пример типичной рабочей ситуации, в которой должны проявляться и оцениваться ключевые для данной должности качества, компетенции. Бизнес-кейс - это задача со многими неизвестными: в ней есть информация, которую оцениваемый должен изучить и принять конкретное решение; есть действующие лица, также вовлеченные в данную ситуацию (с ними испытуемый должен взаимодействовать). Роль же дополнительных героев в бизнес-кейсе могут играть будущие коллеги по работе или сотрудники подразделения.[1, с.52]

Точность выбора типичной рабочей ситуации и профессионально созданный бизнес-кейс определяют надежность прогноза при использовании данного метода.

Aссессмент-центр - это совокупность бизнес-кейсов для оценки не отдельных компетенций, а их набора, как ключевого для данной группы должностей или для компании в целом. Данный метод считается одним из самых прогностичных, так как человека во многих ситуациях оценивают несколько специалистов.

Точность этого метода в первую очередь определяется тем, насколько верно выделены ключевые компетенции, а также качеством разработанных для их оценки кейсов и профессионализмом специалистов по оценке. Кроме бизнес-кейсов в процедуру ассессмент - центра могут включаться личностные опросники, тесты способностей, интервью по компетенциям.[25]

Аттестация как официальный метод оценки существует только для государственных организаций, для остальных компаний это скорее привычная метафора, говорящая об организации и проведении оценочных процедур. В процессе их оцениваются реальные результаты деятельности сотрудника, но аттестация может включать в себя и дополнительные методы оценки, адекватные актуальным задачам организации.

Центральное место в аттестации занимает личное общение сотрудника с непосредственным руководителем, возможно с участием старшего коллеги и HR.менеджера. В ходе такой беседы, проводимой в доброжелательной деловой атмосфере, оцениваются достигнутые результаты, согласуются планы на следующий период, прогнозируются возможные препятствия и пути их преодоления, намечаются планы обучения и профессионального развития на год.

По результатам аттестации может быть поставлен вопрос о внесении корректив в мотивацию сотрудника.[5, с.84]

Оценка по KPI (ключевым показателям эффективности) - это максимально формализованный метод оценки результативности сотрудников в крупных компаниях. Он требует точно разработанной методики выявления KPI и автоматизации оценки. Чтобы данный вид оценки реально работал не только на контроль результатов, но и на повышение эффективности деятельности сотрудников он должен, с одной стороны, учитывать стратегические цели компании, с другой - быть ясным и понятным для каждого сотрудника.[2, с.8]

Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологических характеристик.

Поэтому неудивительно, что в последнее время все чаще используется универсальный комплексный метод - метод оценочных центров, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала.

Данный метод имеет целых 25 критериев, по которым проводится оценка человека. Среди них: способность к учебе, умение делать устные и письменные обобщения, контактность, восприятие мнения окружающих, гибкость в поведении, внутренние нормативы, творческие характеристики, самооценка, необходимость одобрения начальством и коллегами, карьеристские мотивы, реальность мыслей, надежность, разнообразие интересов, устойчивость к стрессовым ситуациям, энергичность, организованность, организаторские и управленческие способности.[27]

Таким образом, каждая организация находит для себя наиболее эффективный способ оценки персонала. Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов).

* 1. **Основные критерии оценки персонала.**

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных - для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании.

Легко руководителю, которого служба персонала "вооружила" таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Руководителям, которым не повезло, начинает оценивать персонал самостоятельно. Начинается такая оценка, как правило, с выяснения обстоятельств дел в выполнении должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативы, ответственностью и т.п. Когда же не получается оценивать по этим критериям, оценка продолжается по внешнему виду, лояльности к компании, точность и аккуратность. Этот список можно продолжать до бесконечности.

Увы, гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: "А почему мой сосед получил премию на 3 рубля 62 копейки больше, чем я?"[17, с.35]

Итак, в данной курсовой работе хотелось бы рассмотреть алгоритм оценки сотрудников.

1. Подобрать критерии оценки, соответствующие тому, чем должен заниматься сотрудник в данной должности, установить ключевые факторы;

2. Описать критерии оценки.

3. Проверить, насколько понятны критерии для конкретных работ. Если критерий непонятен ("качественная работа", например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т.п.) или же слишком сложен (например "достижение положительного результата в определенный срок"), его следует разбить на простые или более четко описать.

4. Минимизировать свои усилия. Рассмотреть критерии, важные для данной должности и не очень (от последних стоит отказаться), выяснить какой информацией располагает организация для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Сгруппировать аналогичные критерии.

5. Еще раз оценить оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и привести шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и слишком заниженные). [15, с.174]

В таблице 1 приводятся критерии оценки персонала по пятибалльной шкале, а так же описание той или иной оценки.

Таблица 1. Критерии оценки персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Оценка |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Качество работы | очень высокий уровень аккуратности и точности | Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко | Качество работы соответствует предъявляемым требованиям | Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу. | Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления. |
| Объём работ (количество) | Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.  | Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано. | Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.  | Работает медленно. Необходимо подгонять.  | Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.  |
| Присутствие на работе | Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя. | Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда заранее ставит в известность об отсутствии руководителя и коллег.  | Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. | Ненадежен. Не всегда пунктуален. О cвоем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.  | Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.  |
| Лояльность к организации (отделу) | Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. | Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики. Доволен тем, что работает в компании.  | Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.  | Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации | Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами. |

Источник: www.hr-portal.ru/article/sistema-otsenki-perconala

Таким образом, адекватная оценка становится необходимой и очевидной для эффективного решения следующих задач:

1. способность рационально подбирать и расставлять кадры;
2. умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
3. способность и умение поддерживать дисциплину и
4. отстаивать интересы дела;
5. распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
6. учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива;
7. стимулировать работников и т.д.

**Глава 2. Совершенствование системы оценки персонала.**

**2.1. Оценка персонала в зависимости от масштаба компании.**

Технология оценки персонала зависит, с одной стороны, от масштаба компании, с другой - от текущих целей, поставленных перед управлением персоналом.

Оценка персонала в малом бизнесе.

Для небольшой организации с численностью персонала до 100 человек основная задача оценки персонала - отбор «правильных» людей в компанию. Причем в этом случае основной акцент делается не столько на профессиональные качества, сколько на умение «вписаться» в коллектив, работать в соответствии с реальными потребностями компании.

Правильный отбор персонала в небольшую компанию вполне по силам менеджеру, который может провести интервью по компетенциям, проанализировать представленные кандидатом документы, рекомендации с предыдущего места работы.

После приема кандидата на работу менеджер наблюдает за его адаптацией в компании и результативностью, что помогает уточнять критерии при оценке других претендентов.

Если в компании зафиксирована большая текучесть технического персонала, то для его подбора лучше привлечь специального рекрутера, чтобы основные усилия HR.менеджера были направлены на работу с ключевым персоналом.

Считается, что проведение интервью для оценки персонала работа не сложная, этому человек может обучиться на основе своего опыта. Это не так. Надежность выводов обычного (неповеденческого) интервью - 0,05\*. При таком результате вообще нет смысла его проводить. Для того чтобы избежать собственных ошибок во время проведения собеседований, необходимо освоить технологию интервью по компетенциям (поведенческого интервью).

Структурированное интервью по компетенциям - это сложная технология, которая требует специального обучения, супервизии и тренировки.

Результаты данного интервью могут быть представлены в описательной форме или выражено в цифрах.

Оценку по результатам в небольших компаниях, как правило, не проводят. И только для специалистов, в чьей оплате труда есть существенная переменная часть (консультанты, менеджеры по продажам), вводится система учета результатов их деятельности[24, с.5]

Оценка персонала в среднем бизнесе

В средних компаниях с численностью персонала более 100 человек наряду с задачей отбора «правильных» людей есть необходимость применять единые критерии при приеме, переводе, мотивации персонала. Это предъявляет особые требования к методам оценки. Результаты оценки должны быть формализованы и представлены в едином формате, что позволит сравнить нескольких сотрудников по их оценочным данным.

В этом случае оценку сотрудников в описательной форме необходимо подкрепить количественными данными, которые позволят опереться на объективную информацию при принятии управленческих решений.

Для получения количественной информации для оценки кандидатов и сотрудников в дополнение к анализу документов, проверке рекомендаций и интервью по компетенциям необходимо применять личностные опросники, профильные бизнес.кейсы. По результатам применения этих методов оценки руководитель должен получить не столько описательную характеристику человека, сколько цифры, которые позволят сравнить одного кандидата с другим по ключевым для данного кадрового решения параметрам.

Для создания технологии оценки персонала, включающей профильные бизнес.кейсы, личностные опросники и тесты способностей, необходимый методический материал, как правило, заказывается и приобретается у компаний, которые специализируются на разработке технологий оценки персонала. После специального обучения внутренние HR.специалисты проводят оценку большинства кандидатов.

Средние компании, как правило, не нанимают отдельного специалиста по оценке персонала, стоимость услуг которого на рынке труда соизмерима со стоимостью услуг менеджера по персоналу: для создания качественной технологии массовой оценки они вынуждены обращаться к профессиональным консультантам.

Для оценки результатов деятельности в средних компаниях нередко применяется аттестация, которая на практике может включать в себя комплекс методов оценки. Например, профильные бизнес-кейсы, тестирование, собеседование с начальником или с комиссией.[4, с.62]

Оценка персонала в крупном бизнесе

При использовании методов оценки персонала в масштабной компании с количеством персонала от 1000 человек предусматривается комплексное обслуживание большинства HR.функций (прием работника, перевод, мотивация, выявление кадрового резерва, потребности в обучении и оценка его эффективности, создание индивидуальных планов развития). Исходя из этих задач, к методам оценки персонала предъявляются такие дополнительные требования, как унификация и автоматизация.

Результаты оценки персонала крупной компании должны позволять сравнивать всех сотрудников друг с другом. Эти результаты должны храниться в кадровых информационных системах, чтобы ими было легко пользоваться при выполнении HR.функций. Для этого необходимо создать системную технологию оценки персонала и автоматизированную систему для хранения и использования данных оценки. Очевидно, что решение этой задачи возможно только в том случае, если оценка персонала выделена как отдельная HR.функция и находится в руках специалистов (внутренних или внешних, в зависимости от подхода компании).

Создание же системы оценки персонала будет состоять из следующих этапов:

1) Разработка модели компетенций;

2) Профилирование должностей;

3) Выбор оптимальных методов для оценки компетенций;

4) Создание форм предоставления результатов;

5) Адаптация автоматизированной системы для хранения результатов оценки.

При унификации результатов оценки и их релевантности для принятия кадровых решений необходимо разработать единый набор профессионально важных качеств (ключевых компетенций) сотрудников, имеющих большое значение для достижения компанией ее стратегических целей. В этой модели компетенций могут быть обобщены представления компании о том, какие сотрудники ей важны, проявление каких качеств будет поощряться, на развитие каких навыков будут выделены деньги.

Потребность оценить степень выраженности у сотрудника важных для его будущей должности компетенций предъявляет методам оценки еще одно требование: по результатам оценки мы должны получать не просто цифры, а оценку по компетенциям.[7, с.101]

Таким образом, для создания оптимальной и эффективной системы оценки персонала в компании необходимо знать возможности различных методов и применять их в зависимости от поставленных задач, масштаба компании и выделенных на эти цели средств. Важно учитывать и ту особенность, что чем выше статус оцениваемого претендента, а следовательно, больше риск, связанный с принятием кадровых решений, тем более надежные, а значит, дорогостоящие методы оценки придется применять.

**2.2. Совершенствование системы оценки персонала.**

Основной задачей кадровой службы на предприятии является создание системы управления персоналом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся:

1. формирование системы управления персоналом, учитывающей кадровые особенности предприятия;
2. планирование кадровой деятельности;
3. оценка кадрового потенциала;
4. определение потребности в кадрах;
5. содействие адаптации работников;
6. профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников;
7. деловая карьера;
8. набор и отбор кадров и т.д.

Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций.[18, с.251]

В самом начале необходимо разработать так называемые регламенты верхнего уровня, которые определяют общие требования к системе управления персоналом компании, устанавливают нормы отношений между компанией и сотрудниками. Они формулируются в политике управления персоналом и положении о персонале.

Политика управления персоналом является своеобразной "декларацией прав человека", документом, в котором определены основные принципы отношений сотрудников и компании. Подобный документ может уместиться на одной-двух страницах и может содержать ряд деклараций (например, "компания стремится строить долговременные отношения с сотрудниками", "компания обеспечивает сотрудникам конкурентоспособный уровень заработной платы" и т.п.). После определения политики управления персоналом (то есть основных принципов, которые должны найти отражение в регламентах более низкого уровня) разрабатывается положение о персонале. Для разработки этого положения необходимо:

1. идентифицировать основные (наиболее актуальные) процессы управления персоналом;
2. определить основные категории персонала;
3. решить вопросы информирования сотрудников;
4. определить полномочия и ответственность должностных лиц при принятии кадровых решений;
5. установить процедуры и правила документирования кадровых и структурных решений;
6. определить вопросы управления условиями работы сотрудников;
7. решить вопросы регулирования трудовых отношений с сотрудниками;
8. установить требования к кадровому документообороту.

В результате мы имеем набор корпоративных регламентов (рисунок 2), который включает в себя политику управления персоналом, положение о персонале, положение о вознаграждениях и компенсациях, положение об оценке персонала и положение о найме.[10, с.51]

Рисунок 2. Набор корпоративных регламентов

Кадровая политика

Положение о персонале

Наем персонала

Вознаграждение персонала

Оценка персонала

Источник: Вялова Л.М. «Аттестация работника: документарное оформление»// Справочник кадровика.-2009.-№5.

Дальнейшую разработку процессов управления персоналом целесообразно проводить в порядке жизненного цикла сотрудников, то есть начать с найма, затем определить программу адаптации, обучения, вознаграждения и т.д. (рисунок 3).

Рисунок 3. Система управления персоналом

Кадровая политика

Положение о персонале

Наем персонала

Вознаграждение персонала

Оценка персонала

Обучение и развитие персонала

Другие регламенты

Источник: Вялова Л.М. «Аттестация работника: документарное оформление»// Справочник кадровика.-2009.-№5.

Подобный набор корпоративных регламентов иерархически организован, прост в применении и решает практически все вопросы управления персоналом. При этом необходимая информация своевременно и в полном объеме доводится до соответствующей категории сотрудников.

Указанный перечень документов не является окончательным и требует периодической модификации и пересмотра в связи с изменениями рыночных условий, законодательства, развитием компании и т.п.

Стратегией управления персоналом организации является повышение квалификационного потенциала в коллективе, то есть степени овладения профессиями и соответствия требованиям должностей и рабочих мест, и для ее воплощения требуется взаимодействие следующих составляющих:

1. политика занятости в организации: наем работников с учетом их квалификационного потенциала; предложение форм трудовых отношений, рассчитанных на долгосрочную занятость;
2. административное руководство персоналом: привлечение работников к выявлению и решению возникающих проблем; регулярное проведение развивающих бесед с сотрудниками с целью достижения обратной связи;
3. организация работ: регулярная смена заданий с целью приобретения более широкого спектра навыков; распределение между работниками видов деятельности, требующих постоянного повышения их квалификации;
4. обучение персонала и его развитие: систематическое привлечение работников к мероприятиям по обучению и повышению квалификации на различных ступенях служебной карьеры;
5. поощрение: вознаграждение за успешное обучение и повышение квалификации.[8, с.22]

**2.3. Условия успешной работы системы оценки персонала.**

Развитие новых направлений деятельности организации, повышение уровня требований к качеству работы различных категорий персонала требует соответствующих изменений в систему оценки персонала.

Оценка работы персонала - это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают установленным требованиям.[22, с.114]

Для совершенствования уже существующей системы оценки или использования в организации новых подходов к оценке работы персонала, необходимо соблюдение ряда условий. Среди наиболее важных можно выделить следующие:

1. заинтересованность и поддержка со стороны высшего руководства;
2. наличие в организации обученных, высококвалифицированных специалистов, отвечающих за работу системы оценки;
3. подготовка документов, регламентирующих работу системы (положения, инструкции, формы и т.п.);
4. своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки, которую предполагается использовать в недалекой перспективе;
5. установление четкой связи системы оценки рабочих показателей с системой оплаты труда.

Итак, во-первых, для успешной работы системы оценки персонала необходима заинтересованность и активная поддержка со стороны высшего руководства. Было бы легкомысленно предполагать, что для совершенствования старой (уже существующей) или создания новой системы оценки достаточно инициативы и ответственного отношения отдельных энтузиастов или хорошей заинтересованной работы отдельных подразделений организации. Развитие или совершенствование системы оценки в масштабах всей организации возможно лишь в случае понимания и заинтересованной поддержки этой работы со стороны высшего руководства. Попытки разработки и внедрения новых подходов и систем оценки без такой поддержки, как правило, заканчиваются безрезультатно. Специалисты, занимающиеся разработкой методов и процедур оценки работы персонала, рискуют в этом случае столкнуться с ситуацией, когда каждый раз при согласовании выработанных предложений или подходов с представителями высшего руководства эти предложения откладываются в долгий ящик, так как высшее руководство склонно рассматривать их как отвлечения от «настоящей» работы.[6, с.103]

Во-вторых, наличие в организации высококвалифицированных, компетентных специалистов, отвечающих за работу системы оценки. Практический опыт многих предприятий показывает, что создание эффективной системы оценки работы персонала невозможно без привлечения к решению этой задачи специалистов, обладающих соответствующими знаниями и опытом. Это не только знания в сфере подготовки профессиограмм, нормирования и оплаты труда, но и достаточный уровень компетентности в тех аспектах управления и организационного поведения, которые связаны с оценкой рабочего поведения персонала.[3, с.72]

В – третьих, подготовка документов, регламентирующих работу системы оценки (положения, инструкции, формы и пр.). Оценка персонала требует тщательного анализа должностных инструкций и положений, регламентирующих работу подразделений организации, разработки и использования типовых форм и бланков, анкет, методических материалов и т.п. В ходе аттестации имеет значение весь комплекс документов, используемых при подготовке и проведении оценки работы специалистов и руководителей. Часто подготовку методических материалов и разработку оценочных процедур поручают внешним консультантам.[26]

В-четвёртых, своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки. Это одно из ключевых условий успешной работы системы оценки, хотя часто ему уделяется явно недостаточное внимание. Чтобы добиться понимания и поддержки со стороны персонала организации при внесении изменений в содержание оценочных процедур или при использовании новых критериев и принципов оценки, необходимо своевременное и полное информирование работников. Это означает доведение до них сведений о том, какие подходы, установки и приоритеты выходят в этой работе на первый план. Работники должны иметь ясное представление как о задачах, которые решаются в ходе оценки их работы, так и о важнейших содержательных аспектах тех процедур, которые будут использоваться при этом. Поскольку система оценки направлена на выявление того, в какой степени работник в своем труде приближается к стандартам и требованиям, установленным организацией, сотрудники должны знать эти стандарты, то есть четко представлять, какое рабочее поведение и какие рабочие результаты ожидают от них. Если эту задачу не решать или откладывать ее решение, то, как правило, возникают слухи, напряженность и сопротивление со стороны работников, связанные со снижением их доверия к администрации и с опасением того, что результатом оценки для них будут те или иные негативные последствия.[8, с.23]

В – пятых, установление четкой связи оценки рабочих показателей и оплаты труда. Сегодня на многих предприятиях важнейшим фактором, снижающим мотивацию работников, является недостаточная связь оплаты груда и того вклада, который работник вносит в достижение целей подразделения и организации. Уравнительная система оплаты труда, когда работники, имеющие более низкие показатели, получают столько же или даже больше, чем их коллеги с более высокими профессиональными достижениями, к сожалению, является широко распространенным явлением для многих российских компаний. Система оценки призвана обеспечить не только более прочную связь рабочих результатов и оплаты труда, но и сделать эту связь более понятной для работников.[12, с.59]

Приведенные выше условия не охватывают всех направлений работы по оценке труда персонала. Однако в совокупности они создают ту базу, тот фундамент, без которого рассчитывать на успех крайне трудно, если вообще возможно.

Важнейшим требованием к системе оценки является ее действенность. Система оценки может считаться действенной, если в результате ее применения будет обеспечена четкая связь результатов труда и его оплаты, высокий уровень мотивации и максимальная отдача от работников. Если после проведения трудоемкой аттестации, одной из основных целей которой была более четкая увязка оплаты труда с рабочими показателями, руководитель обнаруживает, что работники, получившие низкие оценки, получают, к примеру, премию в том же размере, что и работники, получившие высокие оценки, то он может сделать обоснованное заключение о низкой действенности использованной системы оценки.

Другим требованием является практичность используемой системы оценки. Для того, чтобы удовлетворить требованию практичности, система оценки должна быть удобной для использования на практике как людям, производящим оценку, так и тем, кто оценивается. Если система оценки не получает общего признания, если используемые в процессе оценки методы излишне сложны, а оценочные показатели вызывают сомнение, то внедрение системы оценки скорее всего натолкнется на сопротивление работников, и руководителям будет трудно использовать ее результаты на практике.

Кроме того, сами методы оценки рабочих результатов должны быть понятны для всех оценивающих. Высоко надежный и валидный метод оценки может быть совершенно бесполезным, если квалификация и уровень подготовки людей, производящих оценку, не позволяет использовать его должным образом.[11, с.73]

Таким образом, совершенствование системы оценки персонала позволит:

1. определить эффективность трудовой деятельности персонала, соответствие уровня знаний и навыков персонала Компании требованиям должностей;
2. выявить профессиональный и личностный потенциал развития сотрудников;
3. совершенствовать деятельность Компании по подбору персонала;
4. сформировать кадровый резерв и выявить эффективные направления внутри организационной ротации персонала;
5. определить потребность в повышении квалификации сотрудников компании и разработать программы профессионального развития персонала, отвечающие потребностям развития Компании;
6. установить высокие стандарты качества и стимулировать работников к повышению квалификации;
7. сформировать корпоративную идентичность, что, в свою очередь, будет способствовать развитию корпоративной культуры;
8. сформировать у сотрудников четкое понимание поставленных задач и критериев эффективности трудовой деятельности персонала компании.

**2.4. Рекомендации по усовершенствованию системы оценки персонала.**

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие причины, рассмотрим так же их решение:

1) Снижение роли кадровой службы – для решения данной проблемы необходимо переопределение организационного статуса, роли, полномочий и ответственности кадровых служб внутри организации;

2) Низкое организационное и нормативно-правовое обеспечение деятельности кадровой службы - разработка типовых форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.).Разработка положений об отделах и должностных инструкций, регламента работы

3) Отсутствие инструментов ответственности и контроля в отношении кадровых решений - создание совета по кадровой политике, разработка организационно-экономических мероприятий по работе с персоналом; подготовка и проведение аттестации;

4) Отсутствие организационного обеспечения кадровой политики - утверждение планов работы совета по кадровой политике; разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб;

5) Несовершенная и неудовлетворительная система найма и отбора кадров - создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников;

6) Низкое качество профессиональной подготовки и повышения квалификации - подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров, проведение дистанционного обучения, разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих, объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации, создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации, разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению, мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации.

7) Неэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты работников - анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе, , совершенствование системы оплаты труда

8) Неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры - проведение открытого конкурса в резерв, разработка системы подготовки резерва, организация обучения и стажировки резерва, составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию.[13, с.72]

**Заключение.**

Одна из важнейших составляющих сохранения конкурентоспособности современных компаний – квалифицированный персонал. Подбор персонала и его оценка в этом случае является важнейшим вопросом. Необходимость в оценке возникает по разным причинам: от выявления уровня компетенции и соответствия того или иного сотрудника занимаемой должности, до построения стратегических планов развития организации.

Целью оценки персонала любой организации выступает выявление уровня профессиональной компетентности, и измерить потенциал сотрудников. Принято различать понятия. Компетенции – нормативные требования организации к сотруднику. Компетентность – наличие у сотрудника определенных личностных качеств, которые имеют психометрический контекст. Таким образом, можно говорить о возможности измерять компетентность сотрудника.

Традиционный способ оценки персонала в отечественных компаниях — это аттестация. За долгие годы использования в советское время метод аттестации стали воспринимать как метод выявления должностного несоответствия, а не инструмент определения потребностей в профессиональном развитии.

Структурированные формы оценки персонала впервые начали появляться в США в начале ХХ века. Они отличаются большей формализованностью, планомерностью и осознанностью. В практику бизнес методики оценки пришли к 60-ым годам. Они имели различные названия и задачи.

В 1990-е годы на отечественный рынок начали выходить крупные западные компании. Они принесли новые корпоративные стандарты управления и методики оценки персонала. Традиционные западные методики делают акцент на психологических характеристиках. Бизнес требует учета профессиональной (предметной) компетентности. Сейчас в бизнесе различные компании, разной направленности, поэтому инструментарий оценки персонала должен быть современным и соответствовать требованиям конкретной организации.

Не существует хороших или плохих методов оценки. Они могут быть подходящими или не подходящими для данной компании в данный момент времени.

Зачем нужна оценка персонала компании?

1. Определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала компании. Оценка помогает выяснить готовность сотрудников к решению стратегических задач в будущем. Во-первых, она позволяет получить точные результаты деятельности персонала (в количественном или качественном выражении). Во-вторых, она дает возможность увидеть профессионально-деловой потенциал сотрудников.

2. Возможность ротации кадров и создания кадрового резерва. Если в компании грамотно оцениваются сотрудники, проводится ротация и формируется кадровый резерв, то появляется возможность заполнять управленческие позиции (и не только их) сотрудниками компании.

3. Создание целенаправленной программы развития персонала. Компания может, исходя из своей стратегии и данных, полученных в ходе оценки, вкладывать большую часть средств в работу с какой-то одной частью сотрудников, например, специалистами по продажам. Таким образом, расставляются приоритеты в структуре расходов на обучение.

4. Мотивация персонала. Оценка служит текущей материальной мотивацией сотрудников — появляются формализованные данные для пересмотра зарплаты, бонусов и т.д. Являясь основой для создания программы развития кадрового резерва и предоставления обратной связи, она мотивирует персонал на долгосрочную работу в организации и уменьшает опасность ухода лучших специалистов. Также оценка подталкивает работников к профессиональному совершенствованию и карьерному росту.

5. Построение корпоративной культуры. Система оценки приводит к пониманию и осознанию стратегии организации, ее миссии и видения через предъявляемые требования.

6. Организационное развитие. Построение системы оценки, косвенно, помогает совершенствовать организационные взаимоотношения. Перед ее внедрением надо четко представлять, как работают линейное и матричное подчинение и система делегирования полномочий, иметь для всех позиций должностные инструкции и т.д.

Зачем оценка нужна сотруднику?

Оценка персонала имеет ряд преимуществ для сотрудника.

 1. Определение места и роли каждого сотрудника в компании — по горизонтали и по вертикали.

2. Ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда, возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя.

 3.Гарантия того, что достижения не останутся без внимания (при условии, что система работает эффективно).

4. Возможности профессионального и карьерного роста в компании.

Поэтому необходимо, что бы система оценки была как можно более эффективной. В последнее время многие компании начинают использовать в работе с персоналом процедуры объективной оценки. Многие, но далеко не все. Остаются популярными такие способы оценки сотрудников, как мнение руководителя и соблюдение работником правил внутреннего распорядка или должностной инструкции. Все бы ничего, если бы эти процедуры носили критериальный, регулярный, прозрачный и четко структурированный характер. А для того, что бы оценка была эффективной, необходимо соблюдать следующие условия:

1. Оценка всегда проводится для чего-то, то есть у нее должна быть цель.

2. Оценка должна быть регулярной, ибо ее цель – не только сделать «срез» текущего состояния чего-либо, но и посмотреть динамику развития.

3. Критерии оценки должны быть прозрачными и открытыми для всех сотрудников компании.

Таким образом, при изучении данного вопроса были сделаны выводы о том, что в оценке персонала нет плохих и хороших методик. Есть подходящие и не подходящие методы оценки персонала для данной, конкретной компании. Каждая организация имеет свои особенности, имеет требования к каждой должности. Только объединение академического и практического ресурса позволит создавать разнообразный инструментарий оценки персонала. Из этого и вытекает, что выбор системы оценки персонала для каждой организации должен быть индивидуален.

Библиография.

1. Аненько С. Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд, 2010 г., №7, с.52-54

2. Арзамасцев А.В. и др. "Методика оценки человеческого потенциала" // Справочник по управлению персонала, 2008 г. - №9.- с. 8-19

3. Большаков Б.Б. "Психологические тесты для оценки персонала" // Б.Б. Большаков, А.Н. Капустина // Справочник по управлению персоналом, 2008 г.- №3. - с.63-77

4. Борисова Я.В. "Оценка персонала в условиях" растущей компании // Справочник по управлению персоналом, 2008г. - №7, с. 60-69

5. Борисова Е. "Оценка и аттестация персонала" // Служба кадров, 2005 г. - №11, с. 84-87

6. Бутенко О.А. "Почему не работают системы оценки персонала" //Персонал-микс, 2006 г. - № 2, с. 102-105

7. Бурлачук Л.Ф. "Оценка персонала: проблема выбора инструментов" / Л.Ф. Бурлачук, Н.П. Володина // ЭКО, 2003 г. - №11, с. 89-104

8. Варламова Е.П. "Методики подбора идеальных кандидатов" // Справочник по управлению персоналом, 2008 г. - №8 - с.18-27

9. Вдовенко Н.С. "Аттестация и планирование карьеры" // Справочник по управлению персоналом, 2006 г. - № 6, с.66-77

10. Вялова Л.М. "Аттестация работника: документарное оформление" // Справочник кадровика, 2009 г. №5. - с.43-52

11. Ганихина Д.Ю, "Оценка профессиональной компетенции" // Справочник по управлению персоналом, 2010 г. - №9, с. 72-93

12. Горновенко Ю.Л. "Аттестационный отчет и развитие персонала" // Справочник по управлению персоналом, 2009 г. - №8, с. 58-71

13. Дудин С.М, "Аттестация: этика взаимоотношений руководства и персонала" // Справочник по управлению персонала, 2010 г. - № . - с.72-84

14. Закиров Р.З., Комарова Н.М. "К вопросу о системе аттестации и оценки персонала" // Деньги и кредит, 2006 г.№ 8. - с.58-71

15. Литвинцева Н.А. "Психологические аспекты подбора и проверки персонала" изд-во ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез"", 2005. - 400с

16. Литягин А. Целевое управления для организаций // Менеджер по персоналу, 2005. - №2 - с. 3-9.

17. Токарева А.Б. "Успешная работа с персоналом - залог эффективности деятельности организации" // Деньги и кредит. - 2003 г. №8, с. 35-38

18. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб, Пособие Под.ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. 2004 - 350 с.

19. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. АЛ. Кибанова, 3-е изд, доп, и перераб, - М,: ИНФРА-М, 2005. - 288 с.

20. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - 250 с.

21. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - с. 230 с.

22. Шекшня С.В. "Управление персоналом современной организации" /учебно-практическое пособие/ - изд-во ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез"", 2007. - 336 с.

23. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА, 2009.-560 с.

24. <http://www.connect.ru/article.asp?id=6648>

25. <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-otsenki-personala>

26. <http://www.iteam.ru/publications/human/section_47/article_3098/>