# 

# Содержание

Введение

1. Критерии деловой оценки

2. Правовые аспекты деловой оценки персонала

3. Система оценки персонала на предприятии

4. Классификация методов оценки качества служащих предприятия

5. Экспертные оценки

6. Сущность методов оценки персонала предприятия

6.1. Оценка по методу черт

6.2. Оценка на основе анализа труда

6.3. Функциональная основа

6.4. Методика определения стиля руководства

6.5. Оценка по результатам деятельности коллектива

6.6 Метод анализ структуры управленческой деятельности

6.7. Целевой метод оценки

7. Диагностическая система оценки

Заключение

# Введение

Если брать в учет то, что целью каждого предприятия является получение прибыли, то нужно отметить, что «механизмы» ее получения напрямую зависят от эффективности функционирования организации.

Отсюда следует вывод, что показатель прибыли отражает эффективность функционирования организации[[1]](#footnote-1). Основной задачей этого исследования стоит создание целостной системы оценки эффективности персонала, с учетом всех основных принципов ее работы, а то есть:

* Положительная мотивация сотрудников.
* Переквалификация и обучение персонала.
* Последующий карьерный рост каждого из сотрудников.

Такая эффективно функционирующая система может действовать только при существовании ряда условий:

* Оценка персонала должна быть достоверной и объективной.
* Результаты оценочных исследований должны быть конфиденциальными.
* Активное участие персонала в разработке методов и принципов системы оценки.

Сложность оценки в управлении персоналом заключается в том, что все работники выполняют свои функции неодинаково, и создать единую систему оценки для предприятия фактически невозможно. Поэтому, для того чтобы иметь максимально точные данные мы проанализируем существующие методы оценки работы персонала на предприятии.

1. **Критерии деловой оценки**

Оценка труда персонала представляет собой сложную структуру, состоящую из отдельно взятых элементов и методов, осуществляющих регулирующую функцию в отношении персонала и руководства.

Во многих организациях сегодня одним из требований, предъявляемых к кандидату на должность является умение грамотно оценивать сотрудников и подчиненных, причем в качестве критериев берутся не только деловые, но и личностные качества. Поэтому в современных условиях возникла острая необходимость создания системы критериев оценки персонала.

Классифицировать такие системы можно на:

1. обязательные деловые качества.
   * Знание производственных особенностей предприятия.
   * Умение прогнозировать, анализировать.
   * Умение подбирать методы и средства достижения наилучших результатов.
   * Наличие основных навыков организации и управления.
   * Умение координировать и мотивировать коллектив.
   * Умение организовывать себя и других.
2. Так же существует и ряд личностных качеств, которыми должен обладать кандидат на должность[[2]](#footnote-2).

* Честность, справедливость, выдержанность.
* Доброжелательность, открытость.
* Целеустремленность, решительность, принципиальность.
* Самокритичность, способность слушать окружающих.
* Умение пользоваться своими правами и полномочиями.

**2. Правовые аспекты деловой оценки персонала**

По американским данным существует правовая система оценки персонала предприятий, которую в случае возникновения проблем в суде может оспорить работодатель.

1. Прием на работу не должен осуществляться по половозрастному признаку.
2. Должна быть доступна система подачи жалоб и предложений.
3. В управлении персоналом необходимо пользоваться официальной системой отчетности и подачи заявлений, а так же принятия кадровых решений.
4. Оценщики и иные лица по управлению персоналом должны иметь доступ к материалам по результативности труда.
5. Все данные оценки деятельности персонала должны измеряться эмпирически.
6. Критерии оценки эффективности труда должны быть открытой информации.
7. Оценка осуществляется в соответствии с личностными качествами сотрудника, а не в общем по отделению.
8. **Система оценки персонала на предприятии**

Данные, полученные при оценке эффективности работы персонала должны быть максимально точными, достоверными. Чем строже система методов оценки персонала, тем больше вероятность получить наиболее точные данные[[3]](#footnote-3). Поэтому в основном создание системы оценки данных можно поделить на 6 этапов:

1. Установка критериев и аспектов оценки эффективности деятельности на предприятии, отдельно по каждому подразделению.
2. Выявление промежутки, периоды времени проведения оценочной деятельности на предприятии.
3. Определение круг лиц, которые будут проводить оценку персонала.
4. Обязательство сотрудников, занимающихся оценкой персонала собирать данные результативности труда.
5. Обсуждение результатов оценки с сотрудником.
6. Принятие решение и документация.

**4.Классификация методов оценки качества служащих предприятия**

Существуют качественные и количественные а так же комбинированные методы оценки деятельности управленческих работников[[4]](#footnote-4). В рамках количественного подхода выделяют все методы с числовой оценкой уровня качества работника, например:

1. Метод коллективного обсуждения кандидата на должность (используется с 20 века)

2. Метод коэффициентов, метод учета баллов.

3. Метод образца, когда кандидат сравнивается с реальным работником.

К качественному подходу относят методы, связанные с непосредственным описанием его деятельности и характеристики, не только со стороны управления, но и со стороны общественных организаций.

К комбинированным относят методы экспертной оценки, проявления качеств и так далее. Собственно он подразумевает различные сочетания качественного и количественного подходов.

**5. Экспертные оценки**

В соответствиями, с основными критериями, предъявляемыми кандидатам на должность, представленными в ранее в курсовой работе, оценивают различного рода качества работника, делая экспертные оценки. При этом по каждому из критериев выставляется оценка по пятибалльной шкале. Далее оценки по критериям располагают в порядке возрастания, для удобства подведения итогов.[[5]](#footnote-5) При этом учитывается, что не все качества имеют одинаковый удельный вес, что так же учитывается при подведении итогов и при составлении оценочного листа.

Практика использования в оценке эффективности работы предприятия группы специалистов-экспертов, показала, что это наиболее грамотный метод. Основными условиями такого подхода являются анонимность и обоснованность.

Одно из требований, предъявляемых к эксперту – ориентироваться в сфере, где происходит найм сотрудников, а главное требование: экспертиза должна проводится по всем параметрам деятельности каждого сотрудника.

Группы экспертов могут использоваться индивидуально (каждый эксперт дает оценку анонимно, затем оценки обобщаются) и группой (путем голосования).

**6.Сущность методов оценки персонала предприятия**

**6.1 Оценка по методу черт**

В основе этого метода – признание влияние психологических свойств человека, например балльная оценка степени выраженности у сотрудника некоторых деловых и личностных качеств, оценка тех, которые в большей степени влияют на деятельность.

Предъявляется список из определенного набора черт, которыми должен обладать кандидат на должность, по ним выставляются по определенной шкале отметки. Основной целью оценки является выявление качеств руководителя. Однако такой метод является субъективным, так как он связан с личностью людей, принимающих участие таком методе оценке.

**6.2 Оценка на основе анализа труда**

Этот тип оценки проходит в рамках ситуационного похода, и по ряду свойств напоминает оценку черт. Однако здесь учитываются возможные варианты действий управленческих звеньев, при решении ими поставленных задач.

То есть перед персоналом ставится определенная задача, управленческая проблема, которую должны решить несколько сотрудников. В последствии оценивается выбор ими решения, их поведения в рамках той или иной проблемы.[[6]](#footnote-6)

Результатом такой проверки так же являются личностные компоненты характера сотрудника, позволяющие определить эффективность и оперативность его действий в различных ситуациях.

**6.3 Функциональная основа**

Такая оценка производится перманентно, в процессе труда начальника, и выяснении, насколько хорошо он справляется со своими обязанностями. Оцениваются все виды его деятельности, анализ, прогнозирование, лидерство и т.д., все то, что составляет набор настоящего управленца. Ставится перечень основных функций, которые должен выполнять директор и сравнивается его труд с тем, который должен быть.

Основным достоинством этого подхода является то, что анализируется именно деятельность руководителя, что наиболее точно открывает сильные и слабые стороны руководства.

**6.4 Методика определения стиля руководства**

Основные проблемы на предприятии решаются путем прямого воздействия руководителя на своих подчиненных. Особенностью профессии руководителя выступает то, что сам он не производит товары и услуги, а всего лишь служит средством производства. Таким образом система оценки стиля руководства подразумевает определение роли того или иного управленца в производстве товаров и услуг, уровень его ответственности.

Еще одной особенностью данного метода является то, что он позволяет определить место управленца в системе отношений «руководство-подчинение».

**6.5 Оценка по результатам деятельности коллектива**

Такой подход предполагает оценку деятельности руководителя с точки зрения эффективности работы его подразделения. Огромным плюсом является то, что используют экономические показатели производства, что дает возможность наиболее точно определить эффективность производства, например по объемам производства. Однако оценивать деятельность по прибыли в данном случае нельзя, так как даже за высокими показателями прибыли может скрываться крайне неэффективная система управления. То есть для расчета этого типа оценки необходимо исследовать всю совокупность экономических показателей.[[7]](#footnote-7)

Оценивается так е деятельность управленцев по внедрению новых технологий, ведение совместной деятельности, издержки производства, мера активности руководителя.

**6.6 Метод анализ структуры управленческой деятельности**

Деятельность руководителя обычно направлена на тот или иной вид деятельности, и такой тип оценки персонала позволяет определить эффективность результатов деятельности. Например, оценивается, как разделены роли в коллективе, существует ли прядок выполнения операций и т.д. Причем, особое внимание уделяется именно влиянию руководителя на процессы, происходящие в коллективе. И на основе методов и результатов решения основных задач и составляется оценка деятельности руководителя.

**6.7 Целевой метод оценки**

Суть этого метода состоит в том, что оценивается способность руководителя ставить наиболее грамотные цели, компетентность постановки основных задач, так же оцениваются методы по решению этих задач.[[8]](#footnote-8)

Этот метод исходит из теории о том, что не один руководитель не функционирует правильно, если он не обозначил четко цели. Данный подход дает возможность контролировать постановку и выполнение целей на более низких звеньях структуры организации. А среди недостатков можно выделить то, что руководитель может не достигнуть определенных целей не только вследствие своей некомпетенции, но и в силу ряда непредвиденных факторов.

**7. Диагностическая система оценки**

Комплексная оценка персонала подразумевает три группы критериев:

* Организационные и деловые качества.
* Эффективность и скорость выполнения основных поставленных задач.
* Уровень организации производства.

Модель представления этой оценки является многофакторной, что дает возможность получать более точные данные. Пример комплексной оценки является диагностическая система.

Диагностическая система (ДС) может быть использована в следующих направлениях:

* как средство оценки руководителя при конкурсном отборе руководителей, желающих пройти курс обучения;
* в качестве средства выявления потребностей руководителей в обучении и организации этого процесса;
* для анализа результатов обучения и получения информа­ции при оценке его эффективности;
* для получения данных о профессиональных и личностных качествах руководителей приих аттестации.

Диагностическая система включает более 20 процедур, сгруппированных в блоки-модули. Для выполнения постав­ленной задачи подбирается необходимый состав модулей и самих процедур. ДС является открытой системой и может быть дополнена другими процедурами.

Диагностическая система позволяет настраиваться на кон­кретные условия, пожелания и требования заказчика, но в тех пределах, которые всегда существуют. Несоответствие требований заказчика возможностям системы в основном может быть свиде­тельством его неадекватного представления о диагностической системе, а также о том, как он в действительности может распо­рядиться полученным материалом - информацией о руководителях, ему подчиненных или каким-то образом от него зависимых.

**Заключение**

Деловая оценка качества персонала организации – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

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, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы.

**Список использованных источников**

Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле. // Менеджмент в России и за рубежом. 2008, №2.

Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. 2009, №2.

Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.

Как оценить специалиста? // Управление персоналом. 2008, №9.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело,1992.

Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента. // Человек и труд. 2007, №6.

Методические основы оценки эффективности труда служащих. М.: Экономика, 1989.

Организация и оценка персонала. // Служба кадров. 2009, №№1,2

Система трудового потенциала работника.// Социс. 2009, №3.

Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 2008 №8.

1. Как оценить специалиста? // Управление персоналом. 2008, №9. [↑](#footnote-ref-1)
2. Система трудового потенциала работника.// Социс. 2009, №3. [↑](#footnote-ref-2)
3. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента. // Человек и труд. 2007, №6. [↑](#footnote-ref-3)
4. Методические основы оценки эффективности труда служащих. М.: Экономика, 1989. [↑](#footnote-ref-4)
5. Как оценить специалиста? // Управление персоналом. 2008, №9. [↑](#footnote-ref-5)
6. Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. 2009, №2. [↑](#footnote-ref-6)
7. Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. 2009, №2. [↑](#footnote-ref-7)
8. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 2008 №8. [↑](#footnote-ref-8)