**Введение**

Актуальность исследования. Процесс трансформации плановой экономической системы России к рыночной принес в экономику России крупные изменения, обусловленные кардинальными социально-экономическими и политическими преобразованиями. Эти изменения вызывают необходимость существенных перемен во всей системе управления. Производственные организации сегодня вынуждены строить работу так, чтобы выжить и выдержать конкуренцию в новых условиях хозяйствования, используя не только передовые технологии, но и лучший отечественный и зарубежный опыт управления. Наиболее ценным аспектом этого опыта является сфера деятельности, именуемая ёмким понятием «управление персоналом организации».

Управлять персоналом - это, прежде всего, разумно, систематически, целесообразно, последовательно воздействовать на работника с целью вызвать его на активность с определенными показателями качества и интенсивности. Воздействие такого рода, исходящее от руководства, и есть оценка персонала.

Оценка персонала тесно увязана практически со всеми кадровыми процессами: при подборе, найме и расстановке кадров, продвижениях работников, обучения и создания резерва на руководящую работу, оплаты труда, высвобождения. Объективная, построенная на научной основе, оценка персонала представляет собой определенную систему, позволяющую выполнять регулятивную и контрольную функции в отношении персонала организации. Аттестация персонала, как заключительная форма оценки, позволяет определить уровень квалификации, профессиональных знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установить их соответствие (несоответствие) занимаемой должности.

В настоящее время имеется и все увеличивается количество публикаций, посвященных проблемам формирования, развития и использования персонала организации, в которых освещаются вопросы оценки персонала. В числе российских авторов, внесших значительный вклад в разработку этой проблемы, необходимо отметить Геллерштейна С.Г., Грачева М.В.. Дятлова В.А., Емельянова Ю.Н., Кибанова А.Я., Кулапова М.Н. Левитова Н.Д,, Лобанова А.А., Маусова Н.К.. Носса И.Н., Одегова Ю.Г., Травина В.В., Ушакова Г.К., Шекшни СВ. и многих других ученых. Тем не менее, практика работы отечественных организаций свидетельствует о том, что, несмотря на значительное количество научной, учебной и популярной литературы по управлению персоналом, многие методические и практические вопросы по оценке персонала не решены до конца.

Практика показывает, что оценка персонала действительно может оказывать существенное влияние на повышение эффективности любой организации. Однако применение этого сильного средства у нас сегодня изобилует еще множеством недостатков. Это, прежде всего, отсутствие четкой взаимосвязи между конечными результатами труда и индивидуальном вкладе работников, недостаточно учитывается весь комплекс факторов, определяющих действенность опенки на разные объекты управления. Различные виды оценок применяются не комплексно, а в отрыве друг от друга.

Перечисленные факты свидетельствуют о необходимости формирования системы комплексной оценки персонала, способной содействовать не только повышению экономической эффективности организации, но и совершенствованию социальных отношений внутри ее, становлению и развитию трудовой мотивации работников.

**Объектом** исследования является ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты».

**Предметом** исследования является система оценки персонала организации.

**Цель курсовой работы:** изучение системы оценки персонала в организации и предложение путей её оптимизации.

**Задачи исследования:**

1. изучить теоретический аспект формирования системы оценки персонала в организации;
2. исследование системы оценки персонала в организации;
3. разработка путей оптимизации системы оценки персонала в организации.

**Методы исследования:**

1) диалектический метод и системный подход к изучаемым процессам;

2) логический и сравнительный анализы;

3) структурный и функциональный анализы;

4) анкетный опрос;

5) анализ документов.

**Экспериментальная база исследования.** В исследовании принимали участие сотрудники организации ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты». В состав 40 тестируемых вошли сотрудники разных уровней.

**Глава 1. Формирование системы оценки персонала**

**1.1 Основные подходы к формированию критериев экспертной оценки персонала**

Практически все разработанные комплексные подходы к оценке персонала включают в себя как необходимый элемент экспертную оценку. Экспертная оценка ­ - это специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуации моделируемой коллективной деятельности. Обычно акцент делается на анализе наблюдаемого поведения участников игры, однако А.Л. Журавлев отмечает, что «актуальной проблемой использования деловых игр является вопрос о психологических компонентах, которые актуализируются и выявляются в деловой игре [Забродин, с. 32] и выделяет два типа таких компонентов: познавательные компоненты и коммуникативные. Степень выраженности вышеперечисленных компонентов у оцениваемых фиксируется наблюдателями на основе использования специально разработанной системы критериев и качество получаемой информации определяется большинством авторов как следствие степени знакомства наблюдателей с предложенной системой критериев . Первый подход  предполагает формирование критериев оценки через описание идеальной модели личности, построенное на анализе «психологического портрета» и изучении черт успешного сотрудника. Однако Ю.М.Забродин указывает на отсутствие в психологической теории надежных методов описания субъекта труда,  набор же качеств формируется для абстрактного профессионала и «... в действительности к конкретному работающему человеку имеет весьма косвенное отношение» [Рак, с.10]. Второй подход к созданию критериев реализуется через изучение требований должности и анализ самой деятельности и  Т.Ю. Базаров предлагает сочетание количественного и качественного анализа данных. Внешнюю по отношению к группе наблюдателей логическую модель критериев использует Н.Г. Рак, предлагая  для  работы обширный список различных качеств, структурированных по четырем группам: общечеловеческие, деловые, организаторские и личностные. Ограничение данного подхода к созданию системы критериев заключается в том, что наблюдатели привносят в навязанную извне модель свою собственную смысловую интерпретацию, что делает оценку каждого далеко не всегда сопоставимой с оценками других. А.Л. Журавлев, описывая результаты исследования различных оснований внутригруппового сравнения участников совместной трудовой деятельности, выделил: деятельностные основания сравнения, отношенческие основания, экономические основания. Последовательность действий по созданию критериев экспертной оценки описывается различными авторами в общем виде, без четкого разделения всех элементов работы. Однако представляется возможным структурировать этот процесс и описать алгоритм разработки системы критериев в виде отдельных и последовательных этапов.

Этап 1: Формирование аналитической группы. В состав группы включаются будущие наблюдатели, представители администрации организации и специалисты в области экспертных методов.

Этап 2: Анализ деятельности оцениваемых сотрудников. Суть второго этапа заключается в обсуждении деятельности, описания ее специфики и определении набора требований к человеку на данной должности.

Этап 3: Выделение отдельных качеств, действий, особенностей поведения. На этом этапе анализируется полученный набор циклов деятельности оцениваемых и описываются «минимальные элементы», под которыми Т.Ю.Базаров понимает отдельные качества, действия и особенности поведения [Базаров, с.5].

Этап 4: Критериальный. Формирование критериев оценки. На основании содержания «минимальных элементов» формулируются определения критериев.

Возможен и иной подход к созданию критериев оценки, используемый в том случае, когда эксперты незнакомы или слабо знакомы с детальным содержанием деятельности оцениваемых. Большой группе экспертов дается задание создать список качеств личности и особенностей поведения «идеального» для данного вида деятельности работника. Затем специалисты осуществляют анализ полученных списков с помощью методов математической статистики и после дальнейшей обработки полученных результатов выделяют критерии как группы близких по смыслу качеств и поведенческих проявлений с соответствующей формулировкой этих критериев.

Таким образом, в результате отработки вышеперечисленных этапов, создается психологическая модель управленческой деятельности с описанием требований к человеку и условиям его успешности. В дальнейшем разрабатывается программа проведения оценочных процедур и групповых упражнений, набор которых  соотносят с критериями оценки, поскольку определенный тип процедур рассчитан на выявление ограниченного числа критериев.

**1.2 Система и методы оценки управленческого персонала**

**на предприятии**

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов [Одегов, с.33]:

1. Установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки.

2. Выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку.

3. Обязать определенных лиц производить оценку результативности труда.

4. Вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников.

5. Обсудить оценку с работником.

6. Принять решение и задокументировать оценку.

Одна из важнейших методических проблем - ктодолжен оценивать работника. Кроме него в ряде случаев этим занимаются [Одегов, с.12-13]:

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

2. 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.

3. Подчиненные оцениваемого.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

Основным из всех рассмотренных подходов является оценка подчиненных их руководителем, но важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работни-ка и тогда лучше использовать оценку начальником своих подчиненных в сочетании с другими методами.

Кроме установления качественных критериев, позволяющих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно*.* К наиболее эффективным, достаточно распространенным и перспективным можно отнести метод коллективного обсуждения кандидата на должность. Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекомендациям, хотя практически широко используется еще с начала XX в. [Дятлов, с.7].

Достаточно распространены сегодня в кадровой работе метод коэффициентов, балльный метод и другие. Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководителя применяют метод образца,когда кандидат на должность сравнивается с реальным работником, взятым в качестве своеобразного эталона.

В целевых и плановых оценках (формирование состава резерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов*:* качественные, количественные и комбинированные [Дятлов, с.87].

К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организовать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных организаций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств.

Замечено, что 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.

К количественным методам относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный.

К группе комбинированных методов относят широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты 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.

**1.3 Процедура оценки персонала**

Процедуру оценки можно классифицировать по нескольким направлениям [Забродин, с.39]:

1. По объекту, то есть по тому, что оценивается:

* деятельность;
* достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;
* наличие у работника тех или иных личных качеств, степени их выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

2. По источникам, на данных которых базируется оценка:

* документы (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение), на основании изучения которых может быть дана оценка с надежностью, как считают специалисты, 0,2;
* результаты кадровых собеседований (интервью);
* данные общего и специального тестирования;
* итоги участия в дискуссиях;
* отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях;
* графологическая и физиогномическая экспертиза;
* астрологические прогнозы;

3. По способам осуществления процедуры оценки с использованием сведений, полученных из данного источника.

4. По критериям, в соответствии, с которыми происходит оценка.

5. По субъектам.

6. По степени охвата контингента (глобальная и локальная оценка).

7. По периоду (определенный календарный срок или время работы в данной организации, подразделении, должности).

Основными принципами эффективной оценки считаются направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов [Егоршин, с.73].

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами [Одегов, с.84]:

Исходными данными для оценки персонала являются:

* модели рабочих мест персонала;
* положение об аттестации кадров;
* методика рейтинговой оценки кадров;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* штатное расписание;
* личные дела сотрудников;
* социологические анкеты;
* психологические тесты.

В результате оценки персонала формируются следующие документы: результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений; социально - психологический портрет личности; медицинское заключение о работоспособности; оценка деловых и моральных качеств; анализ вредных привычек и увлечений; оценка уровня производственной квалификации; заключение аттестационной комиссии.

**Выводы по главе:** Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Одна из важнейших методических проблем - ктодолжен оценивать работника. Основным из всех рассмотренных подходов является оценка подчиненных их руководителем. В целевых и плановых, а также в текущих оценках в практике управления условно различают три группы методов*:* качественные, количественные и комбинированные. Основными принципами эффективной оценки считаются направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы, деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; достоверность методов.

**Глава 2. Исследование системы оценки персонала в ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»**

**2.1 Общая характеристика предприятия**

Исследование проводилось на предприятии ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты». Предприятие располагается по адресу: Белгородская обл., г. Белгород, ул. Волчанская, 4.

ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» - структурное подразделение компании «ЭФКО», ведущее российское предприятие масложировой отрасли, ассортимент которого включает полный спектр заменителей молочного жира, кондитерских жиров и маргаринов. Предприятие является единственным производителем заменителей масла какао в России, странах СНГ и Восточной Европы. Вся продукция производится без использования генномодифицированных источников.

Международный Пищевой Стандарт Британского Розничного Консорциума (БРК) является обязательным требованием к поставщикам пищевых ингредиентов, производителям кондитерских и других пищевых продуктов Великобритании. ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» присвоена категория Б (Grade B), что подтверждает высокий уровень технического и технологического процесса производства специализированных жиров и маргаринов завода. Международный Пищевой Стандарт IFS - европейский эквивалент БРК, применяемый потребителями Германии и Франции. В планах компании дальнейшее улучшение своей продукции и представление результатов работы на российских и международных конкурсах. «Мы стремимся развивать научный подход в области производства и применения специализированных жиров, чтобы получать в итоге максимально полезный продукт, отвечающий европейским стандартам безопасности», - прокомментировала Евгения Панова, директор по продукту «ЭФКО».

Управление инновационных разработок ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» проводит целый комплекс мероприятий по внедрению в производство ряда проектов, направленных на непрерывную научно-исследовательскую работу по созданию новых свойств модифицированных жиров и повышение качества выпускаемой продукции для решения экологических проблем.

**Структура предприятия:**

ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» имеет линейно-функциональную структуру управления.

При данной структуре сохраняется преимущество линейной структуры в виде единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

Руководство компании «ЭФКО» представляют опытные управленцы-профессионалы, высококвалифицированные технологи, талантливые коммерсанты, ответственные производственники. Вместе эти люди способны определять стратегию развития компании, достигать намеченных целей, устанавливать взаимовыгодные отношения с партнерами. Сплоченный коллектив специалистов регулярно создает и представляет потребителям качественные масложировые продукты. Профессионализм сотрудников компании - динамичный и стабильный путь развития холдинга.

Заинтересованность руководителей холдинга в повышении профессионализма сотрудников связана с обеспечением подразделений компании квалифицированными кадрами. Уделяя большое внимание образованию персонала предприятия, руководители компании уверены, что разговаривать с сотрудниками нужно на «одном языке».

В компании «ЭФКО» работают более 5 900 сотрудников, обеспечивающих высокое качество продукции и эффективное развитие холдинга.

Внедрение нового оборудования и технологий требует специальной подготовки и навыков, для чего проводятся специализированные и производственно-экономические курсы, курсы по освоению смежных профессий. Существующая программа непрерывного образования менеджеров направлена на подготовку, аттестацию и продвижение перспективных для предприятия специалистов. Результатом обучения менеджеров являются новые проекты, компетентные управленческие решения и, несомненно, корпоративная идеология, без которой сегодня не может существовать ни одно предприятие, претендующее на стабильное развитие и серьезное лидерство.

Структура ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

**2.2 Организация и исследование системы оценки персонала в ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»**

Оценка профессиональной деятельности и деловых качеств руководителей и специалистов ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» осуществляется в целях объективного определения оценки соответствия занимаемой должности и уровня оплаты труда работника, а также выработки рекомендаций в ходе дальнейшего проведении его аттестации (официальной оценки).

Оценка персонала является конфиденциальной процедурой, результаты которой сообщаются только самому работнику.

Организацию оценки персонала осуществляют руководители структурных подразделений Общества, их кадровые службы при непосредственном участии Департамента по управлению персоналом, отдела планирования найма и учета персонала, отдела социального развития и трудовых отношений ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты».

Исходными данными для оценки персонала являются:

* методика комплексной оценки персонала;
* корпоративная политика предприятия;
* «Положение о проведении аттестации руководителей, специалистов и служащих ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»;
* «Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»;
* штатное расписание ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»;
* приказы по движению персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»;
* анкеты, опросники;
* характеристики рабочих мест, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях

Методы проведения оценки персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»:

* биографический (составление автобиографий, резюме, анкетирование, заполнение опросников);
* групповая оценка личности (оценка нескольких независимых экспертов);
* личная беседа как метод выяснения места работника в системе деловых и личностных взаимоотношений в трудовом коллективе;
* интервьюирование, собеседование, наблюдение;
* психофизиологическое тестирование;
* активные практические и управленческо-воспитательные методы (использование системы дублирования на рабочих местах, временного замещения вышестоящей должности, вакантных мест и др.).

Был издан приказ по предприятию, согласно которому руководителям и специалистам по комплексной программе оценочных процедур было рекомендовано пройти психологическое тестирование.

Кандидатами на тестирование были выбраны работники из числа руководителей и специалистов в соответствии со следующими критериями:

* возраст от 23 до 50 лет;
* высшее или среднее специальное образование;
* специальности: основные, а также требуемые для работы в современных условиях: экономисты, финансисты, маркетологи, инженеры по сбыту, менеджеры, экономисты-юристы, психологи, социологи, бухгалтеры, юристы, инженеры-программисты, инженеры-электронщики, экологи.

Для проведения оценки персонала предприятия была разработана программа диагностики психологических качеств руководителей и ведущих специалистов ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты».

На доске объявлений корпоративной компьютерной сети ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» размещена справочная информация о тестировании.

Департаментом по управлению персоналом в соответствии с предоставленными структурными подразделениями списками кандидатов разработан и утвержден график проведения тестирования персонала по руководящему составу и ИТР предприятия на период с 01.10.2010 по 16.11.2010 года.

Тестирование прошли 40 руководителей и специалистов.

Методика оценки персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» включала в себя батарею тестов, позволяющих всесторонне изучить личностные особенности испытуемых, в частности, их характер, потребности и мотивы, основные показатели общих интеллектуальных способностей и способность к обучению, особенности межличностного поведения испытуемых в коллективе, а также оценочную карту специалиста (Приложение 2, 3,4).

По результатам оценочных процедур был выявлен ряд характеристик:

1) глубинные свойства личности (тип высшей нервной деятельности, тревожность, подвижность, устойчивость процессов ВНД, лабильность и т.п.);

2)характерологические свойства (коммуникабельность, конфликтность, инициативность и т.п.);

3) мотивационные характеристики (мотивация достижения, избегания неудачи, базовые потребности и т.п.);

4) интеллектуальные способности и способности к обучению. Личностные характеристики обусловлены спецификой деятельности сотрудника. Было выделено и несколько общих свойств личности, проявляющихся в деятельности менеджеров предприятия.

К основным критериям были отнесены:

* гибкость мышления;
* способность к творчеству, нестандартным решениям;
* способность к обучению;
* мотивация достижений;
* потребность в самореализации и самоактуализации;
* стеничность (сила нервных процессов);
* активная жизненная позиция;
* инициативность;
* коммуникабельность;
* умение сотрудничать.

Второй этап оценочных мероприятий был проведен с 17 по 22 ноября 2010 года – ознакомление с полученными результатами оценки каждого, кто прошел тестирование с целью планирования его личного карьерного роста.

Проведенная диагностика психологических свойств личности и особенностей поведения работников позволила оценить личностный и деловой потенциал работников предприятия и очертить путь повышения эффективности приложения сил каждого конкретного сотрудника.

Результатом проведения данной работы явилась оценка кадрового потенциала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» в плане выявления сотрудников, способных эффективно действовать в изменяющихся условиях как внешней, так и внутренней среды. Выделение узкого круга работников, по своим психологическим характеристикам и личностным свойствам, способных к реализации задач реформирования предприятия.

Проведенные оценочные мероприятия позволили сделать следующие выводы.

Отсутствие достаточного количества стимулов для профессионального и личностного роста приводит к стагнации персонала, следствием которого является нарастание в коллективе напряженности из-за невозможности самореализации, перемещение на первые позиции в шкале ценностей материального фактора, трудовой занятости и семейного благополучия.

Большая часть сотрудников стремится к упорядочиванию структуры управления, организации, стабильности рабочего места, коллектива. Это приводит к следующим трудностям при проведении изменений, связанных с возможным изменением социо-экономического статуса:

* увеличение времени адаптации к изменениям;
* увеличение степени скрытого сопротивления;
* уменьшению активности персонала;
* нежеланию реализовать себя в качестве агентов изменений;
* ограничение межличностных и междолжностных контактов.

Оценка психологического состояния сотрудников позволила сделать вывод о повышенной тревожности, усталости и эмоциональном переутомлении, проявляющимся в снижении активности, подавленности, стремлении к отдыху и ограничению излишнего общения.

В качестве причин были выделены следующие факторы: резкое увеличение нагрузки и необходимость выполнения работы, выходящей за рамки должностных инструкций, без дополнительного поощрения, отсутствие уверенности в сохранении рабочего места, социальных гарантий.

Общее состояние сотрудников в целом охарактеризовано как направленное на защиту собственных установок, сохранение значимой позиции в группе, социальных гарантий. Невозможность удовлетворить эти потребности приводит к нарастанию конфронтации внутри коллектива и между его подразделениям и негативному отношению к политике руководства, что существенно снижает скорость внедрения управленческих решений, возможности горизонтального перемещения сотрудников.

**2.3 Рекомендации и пути оптимизации системы оценки персонала на предприятии**

На основании результатов оценки работников предприятия были предложены следующие рекомендации:

* провести анализ деловых процессов и существующей организационной структуры;
* внести строгую регламентацию функциональных обязанностей и точек контроля исполнительской дисциплины;
* разработать и внедрить систему мотивации, направленную на поощрение личной ответственности, достижение высоких результатов, соблюдение регламентов деятельности;
* создать рабочую группу изменений, в которую необходимо включить сотрудников, имеющих различные профессиональные и деловые качества и пользующихся уважением в коллективе;
* проводить постоянное информирование сотрудников о предстоящих изменениях, направлениях развития предприятия;
* поощрять сотрудничество между подразделениями.

Организация, проводящая политику оптимального использования способностей своего персонала, призвана постоянно оценивать качество кадрового потенциала. Это достигается путем обобщения результатов оценок индивидуальных деловых и личностных качеств сотрудников и получения агрегированных результатов оценки. Многократные агрегированные результаты оценки позволяют выявить динамику характеристик кадрового потенциала организации.

В таблице 1 представлены показатели, характеризующие персонал ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» и критерии, определяющие личностный потенциал сотрудников с точки зрения деловых и профессиональных качеств.

Таблица 1. Предлагаемая оценка профессиональных знаний, умений и навыков служащего

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Критерии | Шкала оценок |
| Профессиональные знания | Обладает глубокими, прочными и всесторонними знаниями, имеет целостное представление об их системе; гибкость мышления позволяет решать сложные задачи теоретического характера в профессиональной области | 5,0 |
| Обладает твердыми и системными знаниями; способен к решению теоретических задач профессионального характера | 4,5-4,0 |
| Обладает профессиональными знаниями для удовлетвори- | 3,5-3,0 |
| Знания поверхностные, несистемные; профессиональные задачи самостоятельно решать затрудняется | 2,5-2,0 |
| Профессиональные умения и навыки | Высокоразвиты и обеспечивают выполнение практических задач профессионального характера на высоком уровне | 5,0 |
| Развиты и обеспечивают требуемый уровень компетентности | 4,5-4,0 |
| Развиты удовлетворительно, обеспечивают выполнение профессиональных задач на достаточном уровне при посторонней помощи | 3,5-3,0 |
| Развиты слабо, при реализации навыков и умений в практической деятельности требуется постоянный контроль | 2,5-2,0 |
| Знание необходимых документов, регламентирующих служебную деятельность | Обладает глубокими всесторонними знаниями содержания регламентирующих документов, обдуманно руководствуется ими в практической деятельности. Способен самостоятельно разрабатывать нормативные документы | 5,0 |
| Хорошо знает содержание документов, стремится к постоянному руководству ими в практической деятельности | 4,5-4,0 |
|  | С содержанием документов знакомится, однако способности к систематической работе с ними развиты удовлетворительно. Допускает случаи нарушения требований регламентирующих документов | 3,5-3,0 |
|  | Знание документов поверхностное. В практической работе их требования учитывает не всегда. Допускает случаи грубого нарушения требований руководящих документов | 2,5-2,0 |
| Способности к накоплению и обновлению профессионального опыта | Активно, целенаправленно, систематически и результативно работает над повышением профессиональных знаний, умений и навыков. Способен реализовать и поддержать новое в профессиональной области | 5,0 |
| Работает над повышением и обновлением профессионального опыта усердно, результативно. Не лишен новаторского подхода к профессиональной деятельности | 4,5-4,0 |
| Профессиональный опыт накапливает и обновляет по мере необходимости. Результатами профессиональной деятельности не выделяется из-за консервативного подхода к новому | 3,5-3,0 |
| Профессиональный опыт накапливает медленно, результаты профессиональной деятельности слабые, профессиональное новаторство воспринимает с трудом | 2,5-2,0 |
| Степень реализации опыта на занимаемой должности | Должностные обязанности выполняет высококачественно, постоянно превосходит должностные требования | 5,0 |
| Опыт соответствует требованиям должности; с должностными обязанностями справляется | 4,5-4,0 |
| Требованиям должности в основном соответствует, однако должностные обязанности не всегда выполняет с требуемым качеством. Возможности накопления профессионального опыта на должности не исчерпаны | 3,5-3,0 |
| Профессиональный опыт недостаточен; требуемого качества выполнения должностных обязанностей не достиг | 2,5-2,0 |
| Способность к творческому применению профессионального опыта | Способен адекватно оценивать сложные задачи в профессиональной области и находить конструктивные и нетрадиционные способы их решения. Генерирует новации, способен к обоснованному риску | 5,0 |
| Способен критически оценивать накопленный опыт и использовать его для квалифицированного решения задач в профессиональной области | 4,5-4,0 |
| Нестандартные (неординарные) задачи в профессиональной области решать самостоятельно затрудняется. Предпочитает действовать без новаций, по шаблону | 3,5-3,0 |
| Профессиональные задачи решает только лишь традиционными способами. Новое в профессиональной области не воспринимает или отвергает | 2,5-2,0 |
| Отношение к работ | К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно | 5,0 |
| К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит | 4,5-4,0 |
| Отношение его к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен | 3,5-3,0 |
| К работе относится без интереса, выполняет «от и до» | 2,5-2,0 |
| Ответственность и исполнительность | Высоко развиты: чувство долга, ответственности, исполнительская дисциплина отличная. Надежен в решении задач повседневной деятельности | 5,0 |
| Присуще достаточно ярко выраженное чувство ответственности и исполнительности | 4,5-4,0 |
| Ответственность и исполнительность проявляются непостоянно. Требуется контроль над исполнением | 3,5-3,0 |
|  | Проявляет безответственность, склонен к неисполнительности | 2,5-2,0 |
| Инициатива и предприимчивость | Инициативен, творчески относится к решению практических задач, способен генерировать обоснованные и заслуживающие внимания идеи, предложения; предприимчив. | 5,0 |
| Способен к проявлению инициативы, активен, не лишен творческого отношения к делу; обладает способностью к предприимчивости | 4,5-4,0 |
| Инициативы проявляет по необходимости, активностью и творческим отношением к делу не выделяется, предпринимательские способности не проявлены | 3,5-3,0 |
| Безынициативен, в отношении к работе преобладает пассивность, элементы творческого подхода к делу не проявлены | 2,5-2,0 |
| Самостоятельность решений и действий | Высоко развита способность к обоснованному принятию самостоятельных решений, обладает навыками предвидения, в критических ситуациях способен к продуманным и решительным действиям | 5,0 |
| В принятии решений, как правило, самостоятелен, способен анализировать и прогнозировать события, в критических ситуациях способен к решительным действиям | 4,5-4,0 |
| Способен к принятию самостоятельных решений, однако они не всегда бывают обоснованными, в критических ситуациях допускает проявление нерешительности | 3,5-3,0 |
| К принятию самостоятельных решений подготовлен недостаточно. В критических ситуациях самостоятельно действовать затрудняется, проявляет нерешительность | 2,5-2,0 |

В следующей таблице 2 изложены основные предложения по наиболее эффективной оценке личностных и интегрированных качеств работников

Таблица 2

Предлагаемая оценка личностных и интегрированных качеств работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Критерии | Шкала оценок |
| Справедливость и честность | Высоко развито чувство справедливости, постоянно строится реализовать справедливые отношения в практической деятельности. Честен, искренен, высоко порядочен | 5,0 |
| Справедлив, честен, стремится к установлению справедливых и искренних служебных отношений | 4,5-4,0 |
| Способен к установлению справедливых отношений с коллегами, допускает элементы неискренности, справедливо может поступать избирательно | 3,5-3,0 |
| К установлению справедливых служебных отношений не способен, постоянно допускает элементы нечестности в отношениях с окружающими, не искренен | 2,5-2,0 |
| Дисциплинированность | Высоко дисциплинирован, строго и точно соблюдает требования нормативных документов, регламентирующих служебную и профессиональную деятельность | 5,0 |
| Дисциплинирован, требования нормативных документов, регламентирующих служебную и профессиональную деятельность стремится выполнять | 4,5-4,0 |
| Основные требования по соблюдению дисциплины знает, но не всегда их выполняет | 3,5-3,0 |
| Положения документов, регламентирующих требования по соблюдению дисциплины знает поверхностно, проявляет недисциплинированность | 2,5-2,0 |
| Способность адаптироваться к новым условиям | Быстро адаптируется к новым условиям, в экстремальных ситуациях умеет управлять собой. Психологическая устойчивость высокая | 5,0 |
| Способен к адаптации в новых условиях, умеет управлять собой в сложных ситуациях. Психологически устойчив | 4,5-4,0 |
| Для адаптации в новых условиях требуется продолжительное время. В сложных, неординарных ситуациях может допускать потерю контроля за своим поведением. Психологическая устойчивость невысокая | 3,5-3,0 |
| Новым условиям адаптируется с трудом. В сложных и экстремальных ситуациях поведение непредсказуемо. Психологическая устойчивость низкая, подвержен паническим настроениям | 2,5-2,0 |
| Способность к самооценке | Высоко развиты способность оценивать свои действия и результаты деятельности. В разумной степени самокритичен | 5,0 |
|  | Способен к адекватной самооценке. Самокритичен | 4,5-4,0 |
| Свои действия и результаты деятельности оценивает не всегда адекватно, способности к самооценке ограничены | 3,5-3,0 |
| К адекватной самооценке своих действий и результатам своей деятельности критически относиться не способен | 2,5-2,0 |
| Интенсивность труда (работоспособность) | Работоспособность высокая, отличается трудолюбием, состояние здоровья соответствует возрастным показателям, способен легко переносить большие физические нагрузки | 5,0 |
| Работоспособен, трудолюбив, состояние здоровья соответствует возрастным показателям, способен переносить физические и психологические нагрузки | 4,5-4,0 |
| Работоспособность удовлетворительная, трудолюбием не выделяется, состояние здоровья удовлетворительное, нагрузки переносит с затруднением | 3,5-3,0 |
| Работоспособность низкая, ленив, состояние здоровья требует постоянного медицинского освидетельствования, часто болеет, нагрузки переносит с большими усилиями | 2,5-2,0 |
| Культура мышления и речи | Мысли излагает четко, речь всегда продуманная, логичная, доходчивая, выразительная и содержательная. Способен  грамотно и убедительно высказывать и отстаивать свое мнение. Обладает хорошей дикцией и ораторскими способностями | 5,0 |
| Мысли выражает доходчиво, речь правильная, умеет аргументировано отстаивать свое мнение и убеждать людей, навыки оратора развиты хорошо | 4,5-4,0 |
| Способен правильно и доходчиво выражать свои мысли, однако не всегда умеет их аргументировать и доказывать. Речь не отличается выразительностью, ораторские способности развиты посредственно | 3,5-3,0 |
| Культура мышления низкая, речь бедная и не выразительная, ораторские способности не развиты | 2,5-2,0 |
| Коммуникативность | В общении с людьми доступен, легко устанавливает контакт, обладает высоким чувством такта в общении, доброжелателен и чуток, не лишен чувства юмора | 5,0 |
|  | Способен устанавливать контакт с окружающими, в общении тактичен, проявляет элементы чуткости и доброжелательности, способен расположить к себе | 4,5-4,0 |
|  | При необходимости способен устанавливать контакт с окружающими, такт проявляет в общении не всегда, чуткость и доброжелательность проявляет редко, в общении бывает несдержан и не всегда доступен | 3,5-3,0 |
|  | • Тактичностью не отличается, допускает грубость и общении, на контакт с сотрудниками идет с трудом, замкнут.  • Замкнут, к контактам с окружающими не стремится, способен к проявлению доброжелательности и чуткости | 2,5-2,0 |
| Культура работы с документами | В работе с документами имеет эффективную систему, аккуратен, внимателен к мелочам. Высокий уровень культуры | 5,0 |
| С документами работает аккуратно, грамотно. Обладает достаточным уровнем культуры работы с ними | 4,5-4,0 |
| С документами работать умеет, однако может допускать нарушения правил работы с ними. Требуется развитие культуры работы с документами | 3,5-3,0 |
| Уровень развития культуры работы с документами низкий | 2,5-2,0 |

В настоящее время Департаментом по управлению персоналом ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» внедряются вышеизложенные рекомендации, а так же самостоятельно проводятся мероприятия по оценке персонала на основе разработанного Положения об оценке и других локальных нормативных документов (Приложение 1). Эффективно внедрена и применяется система экспертного оценивания специалистов и руководителей на стадии подготовки к официальной оценке персонала – аттестации.

**Заключение**

Развитие и повышение кадрового потенциала предприятия имеет огромное значение для дальнейшего развития предприятия в целом, повышения его конкурентоспособности на рынке среди конкурентов, позволит предприятию наиболее эффективно использовать имеющейся трудовые ресурсы.

Таким образом, процедуры оценки персонала созданы для того, чтобы в конкретных цифрах отразить знания, умения и навыки работников. Результаты оценки влияют на систему мотивации, обучения и продвижения сотрудника.

В заключении хотелось бы еще раз тезисно изложить основные аспекты оценочных мероприятий:

- процедур оценки персонала существует довольно много, и каждое предприятие или компания выбирает и адаптирует под себя наиболее приемлемый вариант;

- проведение оценки персонала в организации имеет прямые и косвенные результаты. Прямой результат оценки - информация в той форме, в которой ее хотел получить работодатель. Косвенный результат - импульс к профессиональному саморазвитию всех сотрудников, которые были участниками проводимых оценочных мероприятий;

- уже сама информация о готовящейся оценке персонала в организации дает многим сотрудникам стимул к самооценке и саморазвитию, а непосредственные участники оценки получают объективную информацию об уровне развития своих компетенций;

- итоги оценки презентируются участникам в форме индивидуальной развивающей обратной связи. В ходе личной беседы участник знакомится с результатами оценки и ее критериями, а также обсуждает с консультантом или руководителем шаги по саморазвитию и обучению. В результате проведенных мероприятий оцененные сотрудники лучше понимают требования компании к их компетенциям, свой текущий уровень развития, ближайшие и отдаленные цели для профессионального развития.

- гарантией того, что информация о результатах оценки действительно будет иметь для сотрудника развивающий, а не стрессирующий эффект является высокий профессионализм консультантов по оценке и специалистов по управлению персоналом;

- процедура оценки мотивирует также и самых самоуверенных управленцев высшего звена. Часто только проведение оценочных процедур, в ходе которых руководители получают объективную информацию о себе, становится для них действительно стимулом для профессионального развития.

В качестве основных результатов проекта по оценке персонала можно назвать следующие:

- складывается картина профессиональной подготовки и личностно-деловых качеств по категориям должностных позиций (руководители, специалисты, ведущие специалисты и службы);

- складывается картина профессиональной подготовки и личностно-деловых качеств сотрудников по направлениям работы (производство, экономика, финансы, право, снабжение и. т.д.)

- сотрудники организации дифференцируются по группам в соответствии с уровнями личностно-деловых качеств и профессиональной подготовки;

- составляются индивидуальные профили сотрудников по профессиональным и личностно-деловым компетенциям.

Руководство организации на основе этих данных может объективно оценить потенциал человеческих ресурсов и принять решение, в каком ключе его развивать, разработать программы профессионального обучения и психологической корреляции сотрудников, программы карьерного продвижения.

**Список литературы**

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. – М: ЮНИТИ, 2006.

2. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. - М.: ИПК ГС, 2005.

3. Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Практические проблемы оценки банковских служащих. // Финансовый бизнес, 2005, № 6.

4. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. - М.: ИПК ГС, 2005.

5. Базаров Т.Ю., Веселов В.Н., Литовкин Л.Ю. Работа с персоналом. Модельный эксперимент: программа Центра оценки как этап в проведении аттестации аппарата администрации Калининградской области. // Вестник государственной службы, 2004, № 11.

6. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - №3.

7. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. Кибанова А.Я. - М.: Приор, 2001. - 512с.

8. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов 5-е изд.- М.: Нимб, 2005.

9. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов. // Социально-психологическая и общественная практика. - М.: Наука, 2008.

10. Забродин Ю.М. Вопросы развития прикладной психологии в реформирующейся России. // Прикладная психология. 2008, № 2.

11. Методические основы оценки эффективности труда служащих. - М.: Экономика, 2000.

12. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов.- М.: Экзамен, 2004.

13. Организация и оценка персонала. // Служба кадров. - 1999. - №1-2.

14. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления. // Управление персоналом, № 10, 2007.

15. Рыбакова О.В., Третьякова О.Ф. Использование репертуарных методик для анализа профессиональной эффективности работника. // Социологические исследования, 2007, № 10.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕН:

## Протоколом внеочередного общего

## собрания участников

ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»

от «02» декабря 2009года

Председатель внеочередного общего

Собрания участников

ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Сараев А.В.

## 

## ПОЛОЖЕНИЕ

об оценке персонала

Общества с ограниченной ответственностью

«ЭФКО Пищевые ингредиенты»

(редакция 7)

##### I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценка профессиональной деятельности и деловых качеств руководителей и специалистов ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» осуществляется в целях объективного определения оценки соответствия занимаемой должности и уровня оплаты труда работника, а также выработки рекомендаций в ходе дальнейшего проведении его аттестации (официальной оценки).

1.1. Оценка персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» – это система периодической оценки результатов труда работников (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (нормативами) деятельности, установленными для данной должности или соответствия квалификации, навыков и отношения сотрудников к своим обязанностям, требованиям должностной инструкции, Правилам трудового распорядка и Положениям о структурном подразделении (по мнению непосредственного руководителя) за установленный период времени, представляющая собой процедуру определения количественных мер соответствия работников своей должности.

Результаты оценки - рейтинги разных уровней - выражают степень приближения отдельных качеств и обобщенных характеристик работников к тому, что является образцом для их деятельности с учетом перспектив развития. Оценка персонала - основа обратной связи, разновидность измерений для целей управления. Ее результаты необходимы для выработки мер прямого воздействия на работников, а также для принятия решений при аттестации, лицензировании, сертификации.

1.2 Оценка персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» проводиться на периодической основе не реже 1 раза в полгода.

1.3 Оценка персонала рассматривается с точки зрения планируемой карьеры и определения адекватной оплаты труда в зависимости от личного трудового участия.

* 1. Виды оценок:
* Оценка профессиональной компетентности работника, которая производится методом групповой экспертизы руководителями, высококвалифицированными специалистами при отборе, подборе персонала, переводе на другие должности, в другие структурные подразделения, при зачислении в резерв.
* Оценка исполнительной дисциплины то есть выполнения персоналом планов работы, соблюдение сроков исполнения, качества работы.
* Оценка психологических особенностей – изучение личности работника, состоящее из выявления направленности личности, изучения общих и специальных способностей, (особенно организаторских), изучения динамических особенностей личности (темперамент и индивидуальный стиль деятельности), изучения характерологических особенностей (коммуникативные, деловые, эмоциональные, волевые и др. качества).
* Оценка результатов обучения, направленная на определение уровня усвоения новых знаний обучающимся работниками и оптимизацию учебных программ.

##### II. ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Основными задачами оценки персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» являются:

* установление соответствия работника занимаемой должности;
* улучшение работы по подбору и расстановке персонала;
* мотивирование персонала к эффективной деятельности;
* выявление перспектив использования потенциала работников.

2.2. Цели оценки персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»:

* административная – реакция администрации на результат оценки деятельности работника и результаты труда работника (повышение по службе, перевод, направление на обучение, поощрение, наказание и т. п.);
* информационная – обеспечение потребности человека в знании оценки своего труда для дальнейшей коррекции своего отношения к процессу работы;
* мотивационная – оценка сама по себе, как важнейший мотив поведения человека в целом.

2.3. Методы проведения оценки персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»:

* биографический (составление автобиографий, резюме, анкетирование, заполнение опросников);
* групповая оценка личности (оценка нескольких независимых экспертов);
* личная беседа как метод выяснения места работника в системе деловых и личностных взаимоотношений в трудовом коллективе;
* интервьюирование, собеседование, наблюдение;
* психофизиологическое тестирование;
* активные практические и управленческо-воспитательные методы (использование системы дублирования на рабочих местах, временного замещения вышестоящей должности, вакантных мест и др.).

1. **ПОРЯДОК ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

Оценка персонала является конфиденциальной процедурой, результаты которой сообщаются только самому работнику.

3.1. Организацию оценки персонала осуществляют руководители структурных подразделений Общества, их кадровые службы при непосредственном участии Департамента по управлению персоналом, отдела планирования найма и учета персонала, отдела социального развития и трудовых отношений ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты».

3.2. Исходными данными для оценки персонала являются:

* методика комплексной оценки персонала;
* корпоративная политика предприятия;
* «Положение о проведении аттестации руководителей, специалистов и служащих ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»;
* «Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»;
* штатное расписание ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»;
* приказы по движению персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты»;
* анкеты, опросники;
* характеристики рабочих мест, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях

3.3. В результате оценки персонала формируются следующие документы:

- результаты тестирования профессиональных знаний и умений;

- социально-психологический портрет личности;

- медицинское заключение о работоспособности;

- оценка деловых и моральных качеств;

- анализ вредных привычек и увлечений;

- оценка уровня квалификации;

- обобщенное письменное заключение;

- заключение аттестационной комиссии.

В течение календарного года собираются все записи, отчеты о работе, обучении, результатах участия в собеседованиях, тестировании и т. п..

3.4. Письменная оценка должна быть основана на требованиях, предъявляемых к должности, и соответствующих нормах. Пояснения на этот счет работник получает в начале периода, подлежащего оценки, а затем в начале аттестационного интервью.

3.5. Донесение результатов оценки до работников. Проведение официальной оценки (аттестации) персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты», планирование профессионального развития, карьеры работников на основе полученных результатов оценки.

1. **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Оценка персонала ООО «ЭФКО Пищевые ингредиенты» призвана стать гарантом стабильности работы Общества, высокой эффективности исполнения должностных обязанностей, стимулом повышения профессионализма и деловой активности персонала.

Польза оценки персонала для Общества заключается в том, что она может способствовать повышению эффективности деятельности всего Общества за счет:

* увеличения соответствия психологических качеств сотрудников и должностей занимаемых ими;
* раскрытия потенциала каждого из работников, обнаружение их полезных для организации, но не востребованных качеств и представление рекомендаций по наилучшему их использованию;
* формирования более правильных представлений у сотрудников о собственных психологических качествах, о своих достоинствах и недостатках;
* мотивирования персонала к улучшению качества своей работы (поскольку объективно и серьезно проводимая оценка вызывает стремление у работника показать себя с наилучшей стороны и, соответственно, более качественно выполнять свою деятельность).

Начальник отдела планирования, найма и учета персонала Шевцов Владимир Сергеевич.

**Приложение 2**

### АНКЕТА ОЦЕНИВАЕМОГО РАБОТНИКА

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(место работы, должность)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Каковы Ваши основные обязанности? |  |
| 2. Выполняете ли Вы свои обязанности в полном объеме? |  |
| 3. Выполняете ли Вы другие обязанности, какие? |  |
| 4. Изменились ли Ваши обязанности за период после предыдущей аттестации? |  |
| 5. Ваша оценка качества своей работы, ее продуктивность? |  |
| 6. Удовлетворены ли Вы своей работой, если нет – то в чем? |  |
| 7. Ваши достижения в работе? |  |
| 8. Какие ошибки , промахи в своей работе Вы видите? Их причины. |  |
| 9. Какие проблемы в сфере своей работы Вы видите? Пути их решения. |  |
| 10. Ваша оценка морального климата в коллективе. Проблемы.  Пути их решения. |  |
| 11. какие проблемы непроизводственного характера (семейные, бытовые и др.) мешают Вам сосредоточиться на своей работе? |  |
| 12. Какие цели перед Вами были поставлены на предыдущей аттестации? Их выполнение. |  |
| 13. Каковы Ваши карьерные устремления? |  |
| 14. Ваш личный взгляд на развитие производства, видение перспективы. |  |
| 15. Каковы пути совершенствования выполняемой Вами работы? |  |

Личная подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200 г.

**Приложение 3**

ОЦЕНОЧНАЯ КАРТА СПЕЦИАЛИСТА с уровневым обозначением критериев оценок

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Место работы, должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата приема, стаж в данной должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наименование других должностей (рабочих мест), на которые имеется допуск к работе (либо опыт работы) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №№  п/п | Критерии оценок | Баллы (от 1 до 5) |
|  | Теоретические знания |  |
|  | Практические знания |  |
|  | Стремление к профессиональному росту |  |
|  | Профессиональная добросовестность (ответственность) |  |
|  | Пунктуальность (усердие) |  |
|  | Стремление к порядку (аккуратность) |  |
|  | Личная организованность |  |
|  | Дисциплинированность |  |
|  | Чувство осторожности (соблюдение правил ТБ) |  |
|  | Организаторские способности (умение руководить) |  |
|  | Работоспособность (отдача) |  |
|  | Бережливость |  |
|  | Способность к творчеству (инициативность) |  |
|  | Общительность (коммуникабельность) |  |
|  | Самостоятельность в решении проблем (работе) |  |
|  | Адаптируемость к новым условиям |  |
|  | Эрудиция |  |

Особое мнение о РАБОТНИКЕ и его перспективах\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_ Роспись\_\_\_\_\_\_\_\_\_

### Уровни оценок по критериям:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Баллы | Обозначение уровней оценок |
| 1. Теоретические знания | 5  4  3  2  1 | отличное знание теории, умение применять их на практике;  хорошие знания в совокупности;  удовлетворительные знания, некоторые пробелы;  поверхностные знания, очевидные пробелы, могут быть восполнены самостоятельно;  поверхностные знания;  очевидные пробелы, не могут быть восполнены |
| 2. Практические навыки | 5  4  3  2  1 | отлично знает рабочее место (обязанности) на практике;  надлежащим образом справляется с работой;  нуждается в повышение квалификации по выполняемой работе;  отсутствует практика, пробелы могут быть восполнены путем обучения;  не проявил способности к освоению рабочего места; |
| 3. Стремление к профессиональному росту | 5  4  3  2  1 | активно стремиться самосовершенствованию, изыскивает информацию, изучает документацию и спец. литературу, интересуется расчетами;  уделяет достаточное внимание углублению теоретических знаний и приобретению навыков;  самосовершенствуется от случая к случаю;  замкнут в своей работе, не стремиться к росту;  постепенно деградирует на своем уровне работы, не интересуется своим профессиональным статусом; |
| 4. Профессиональная добросовестность (ответственность) | 5  4  3  2  1 | всегда ответственно относиться к своей работе, переживает за допущенные промахи;  относится к работе с достаточной ответственностью, добросовестно выполняет обязанности;  отношение к работе оставляет желать лучшего;  работает, не особо заботясь о служебном рвении;  явно тяготится работой, нарушает дисциплину; |
| 5. Пунктуальность (усердие) | 5  4  3  2  1 | служит примером, всегда пунктуален, строго соблюдает инструкции, режим работы;  обычно пунктуален, исполнителен, не нуждается в особом контроле;  допускает нарушение инструкций распорядка дня, нуждается в контроле;  часто нарушает инструкции, распорядок дня, необязателен, нуждается в опеке;  имеет серьезные замечания по работе, дисциплинарные взыскания, может опоздать, совершить прогул; |
| 6. Стремление к порядку  (аккуратность) | 5  4  3  2  1 | очень собранный, тщательно следит за рабочим местом;  достаточно собранный, на рабочем месте порядок;  недостаточно собранный, мало внимания уделяет наведению порядка на рабочем месте;  несобранный, неопрятный, пренебрегает уборкой оборудования;  своими действиями создает угрозу безопасности другим работникам; |
| 7. Личная организованность | 5  4  3  2  1 | в постоянном поиске улучшения организации труда (своего и подчиненных);  умеет организовать свой труд и труд своих подчиненных;  недостаточно внимания уделяет организации труда;  нуждается в помощи в вопросах организации труда, контроле;  совершенно неорганизован; |
| 8. Дисциплинированность | 5  4  3  2  1 | нетерпим к нарушениям дисциплины, трудового распорядка, требователен к себе и подчиненным;  работает с соблюдением установленных правил;  не всегда соблюдает правила и нормы;  часто нарушает правила и нормы, нуждается в контроле и опеке;  имеет грубые нарушения, дисциплинарные взыскания; |
| 9. Чувство осторожности (соблюдение норм ТБ) | 5  4  3  2  1 | строгое соблюдение правил ТБ и их применение, требовательность к себе и подчиненным;  знает нормы ТБ, руководствуется ими;  знает нормы ТБ, но руководствуется ими не всегда;  знание норм и правил ТБ поверхностные, применяет их от случая к случаю;  не знает и не выполняет нормы и правила ТБ |
| 10.Организаторские способности | 5  4  3  2  1 | проявляет явно выраженные организаторские способности. По характеру – лидер;  имеет неплохие организаторские способности, при их развитии может стать хорошим руководителем;  не имел возможности проявить организаторские способности по роду своей работы;  как организатор слаб, подвержен влиянию своих подчиненных;  не имеет организаторских способностей, не может руководить коллективом |
| 11. Работоспособность (отдача) | 5  4  3  2  1 | высокая работоспособность (производительность), соблюдает сроки, обеспечивает качество работы;  достаточно энергичен в работе;  в основном справляется с заданиями;  недостаточно активен, нужно расти, чтобы получить 3 балла;  работает медленно, ошибается, качество работы посредственное |
| 12. Бережливость | 5  4  3  2  1 | активно ищет пути снижения издержек, нетерпим к расточительству;  учитывает в своей работе требования по снижению расходов;  недостаточно заботиться об экономии ресурсов, нуждается в напоминании, контроле;  мало уделяет внимания снижению потерь;  пренебрегает экономичными приемами работы |
| 13. Способность к творчеству | 5  4  3  2  1 | новатор, постоянно ищет пути самовыражения в работе, всегда инициативен;  интересуется профессиональными секретами, дает предложения по улучшению работы;  способен к творчеству при четкой постановке задачи и контроле сверху;  имеет некоторые достижения, небольшие улучшения на своем рабочем месте;  никогда никаких улучшений, это его не заботит, безынициативен |
| 14. Общительность (коммуникабельность) | 5  4  3  2  1 | легко входит в контакт с людьми, хорошо уживается в коллективе, всегда общителен, лидер;  общителен, достаточно контактен, заметен в коллективе;  в коллективе особо не выделяется;  не слит с коллективом, мало озабочен общими интересами;  агрессивен к окружению, замкнут в себе; |
| 15. Самостоятельность в решении проблем (работе) | 5  4  3  2  1 | самостоятельно и правильно выполняет свою работу, легко разбирается в документации;  проявляет самостоятельность по основным моментам в работе;  может быть самостоятелен в строго отведенных рамках;  нуждается в непосредственном контроле, помощи;  к самостоятельной работе совершенно не приспособлен; |
| 16. Адаптируется к новым условиям | 5  4  3  2  1 | быстро адаптируется к ситуации, имеет хорошую реакцию на изменение условий;  хорошая адаптация;  удовлетворительная адаптация;  недостаточная способность к адаптации;  не способен к адаптации; |
| 17. Эрудиция | 5  4  3  2  1 | высокая степень эрудированности в профессиональной сфере и смежных областях знаний, уровень интеллекта и общей культуры высокий;  достаточно эрудирован, культурен;  средний уровень знаний, культуры, способен к самосовершенствованию;  нуждается в серьезной работе по повышению уровня знаний, культуры, требуется помощь;  низкий уровень знаний, культуры, интеллекта, не способен к развитию |

**Приложение 4**

ТЕСТ-ОПРОСНИК ДЛЯ САМООЦЕНКИ «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ»

Предлагаемый опросник позволят определить условия деятельности, наиболее подходящие Вам, как руководителю, т.е. Ваш естественный стиль руководителя:

ВОПРОСЫ:

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приёмов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся Вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно!) дать целостную оценку своим подчиненным, квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей (специалистов)?

6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях (рекомендациях)?

7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли Вы, что Вам легче (лучше) избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах другого человека как руководителя?

11. Часто ли Вам приходится объяснять свои неудачи (или недоработки) в управлении объективными неблагоприятными факторами (недостаточное финансирование, перебои в снабжении, задержки зарплаты, нехватка жилья и т.п.)?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для более эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Представляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям (ведущим специалистам) значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя те и другие имеют один и тот же должностной статус?

«КЛЮЧ» ТЕСТА:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | «ДА» | «НЕТ» | № вопроса | «ДА» | «НЕТ» |
| 1 | 1 | 0 | 8 | 0 | 2 |
| 2 | 0 | 1 | 9 | 1 | 0 |
| 3 | 0 | 1 | 10 | 1 | 0 |
| 4 | 0 | 2 | 11 | 0 | 2 |
| 5 | 2 | 0 | 12 | 0 | 1 |
| 6 | 1 | 0 | 13 | 0 | 2 |
| 7 | 1 | 0 | 14 | 2 | 0 |

Максимально возможное количество баллов - 20.

ЭТО ВАШ «СТИЛЬ»:

От 0 до 5. По складу Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т.п. - не надо колебаться!

От 6 до 10. Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделить кадровым и перспективным задачам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимальных планов работ, проблему снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идёте на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в Вашем подразделении должны идти успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела (текучку). Перепоручая их заместителям - время от времени контролируйте их исполнение.

От 16 до 20. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке», «рутине». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешает излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Данный тест может быть использован руководителем только для анализа своих сильных и слабых мест, но его нельзя использовать для оценки нижестоящих руководителей, так как в нём не предусмотрена оценка достоверности результатов.