СОДЕРЖАНИЕ:

[Введение 2](#_Toc536643712)

[1 Сущность оценки деятельности работников предприятия 4](#_Toc536643713)

 [1.1. Понятие, цели и эффективность деятельности работников 4](#_Toc536643714)

 [1.2 Требования и условия успешной работы системы оценки 9](#_Toc536643715)

 [1.3 Место системы оценки в процессе управления персоналом 13](#_Toc536643716)

[2 Разработка методики оценки деятельности работников на предприятии 18](#_Toc536643717)

 [2.1 Системы показателей и критериев оценки деятельности работников 18](#_Toc536643718)

 [2.2 Основные методы оценки деятельности работников 23](#_Toc536643719)

 [2.3 Сравнительная характеристика методов оценки работы персонала 30](#_Toc536643720)

[3 Разработка программы прикладного социологического исследования на тему влияния системы оценки деятельности работников на эффективность производства на предприятии 35](#_Toc536643721)

[Заключение 40](#_Toc536643722)

[Список использованных источников 43](#_Toc536643723)

[Приложения 46](#_Toc536643724)

# ВВЕДЕНИЕ

Когда следует работнику увеличить заработную плату или перевести его на другую должность с понижением или повышением его статуса? А при каких обстоятельствах его стоит уволить? Подобные вопросы были и будут одними из самых важных и актуальных для каждого руководителя. Ответы на них можно получить лишь на основе оценки эффективности труда работников. Кроме того, оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбирать методы, лучше подходящие, как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

Несмотря на то, что с практической точки зрения персонал представляет собой важнейший ресурс предприятия, а оценка персонала – одна из главных кадровых технологий научной литературы, посвященной проблемам оценки трудовой активности кадров организации не так много. Вместе с тем, многие вопросы в этой области управления персоналом сегодня остаются исследованными явно недостаточно.

Целью данной работы является исследование процесса оценки результатов деятельности персонала на предприятии.

В роли объекта выступают работники предприятия.

Предметом исследования является взаимосвязь сложившейся на предприятии методики оценки деятельности кадров и эффективности производства.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

1. Дать понятие, цели и эффективность оценки деятельности работников.
2. Обозначить требования и условия успешной работы системы оценки.
3. Установить место системы оценки в процессе управления персоналом.
4. Изучить систему показателей и критериев оценки деятельности работников.
5. Описать основные методы оценки деятельности работников.
6. Показать сравнительную характеристику методов оценки работы персонала.
7. Разработать программу прикладного социологического исследования на тему влияния системы оценки деятельности работников на эффективность производства на предприятии.

Теоретической и методологической основой послужили работы следующих авторов: Дугласа МакГрегора, Пугачева В. П., Кибанова А. Я., Макаровой И. К., Сергиенко С. К., Романовой Т. И. и других.

Структура работы:

Работа состоит из введения, 3-х глав, включающих 6 параграфов, заключения, библиографического списка и 9 приложений. Объем курсовой работы 43 страницы машинописного текста. Библиографический список подсчитывает 18 источников.

Для написания курсовой работы мной были проработаны различные источники информации: материалы периодической печати, экономическая литература, учебники, учебное пособие, журналы.

# 1 Сущность оценки деятельности работников предприятия

## 1.1. Понятие, цели и эффективность деятельности работников

Оценка результатов деятельности работника – это систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов. Текущая периодическая оценка сводится к оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов и к анализу их динамики

Цели оценки результатов деятельности

Цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности его труда. Оценка требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно ни соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определит наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

Административные цели: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку помогает ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе – отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. Очень многие отделы сбыта впадали в ошибку, выдвигая отличного продавца на должность заведующего. В результате они теряли хорошего продавца и приобретали посредственного заведующего.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и бедняга оказывается на такой должности, где он или она еще могут приносить какую-то пользу, но не будут блокировать карьеру способному молодому работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Информационные цели. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает, не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационные цели. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению в будущем.

Таким образом, информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Эффективность оценки результатов деятельности

Наибольшая трудность применения систем оценки заключается в том, чтобы найти способ измерить работу, выполненную работником. Конечным критерием служит производительность труда, но измерить ее не всегда легко. В конкретных видах деятельности работник, который без ошибок напечатает больше страниц текста, или собрал больше бездефектных микропроцессоров, или продал больше продуктов по сравнению с остальными работниками за определенный промежуток времени, бесспорно, показывает более высокую производительность. Но как предпринимателю оценивать производительность труда администратора гостиницы или менеджера среднего звена на крупной телевизионной станции или профессора, читающего лекции в университете? Хотя общую производительность труда в организации можно измерить, часто она не связана напрямую с различными функциями, выполняемыми работниками торговли, сферы услуг и инженерно-техническим персоналом. Следовательно, для оценки труда работников необходимы дополнительные критерии, такие, как уровень популярности данной организации у потребителей, поведение работников по отношению к своим коллегам и потребителям, квалификация, мотивация работника, трудовые навыки и мастерство.

В одном исследовании было установлено, что более 90% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальником. Поэтому он должен обладать способностью, точно оценивать работу, не основывая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он также должен уметь довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно, если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут выступать против формальных систем оценки результатов деятельности персонала.

Интенсивные исследования оценки результатов работы на фирме «Дженерал Электрик» привели к ряду важных выводов. Один из них заключается в том, что критика не является эффективным способом информирования персонала о недостатках в его работе. Критика часто вызывает защитную реакцию поведения. Подчиненный в этом случае более озабочен тем, чтобы защитить себя, а не сутью проблемы и не способами улучшения работы. Как писала одна группа авторов, «для достижения полезной оценки, нужно, чтобы работники были бы готовы к взаимному общению и хотели бы обсудить свою работу, не занимая оборонительную позицию». Для этого необходимо, чтобы руководитель создал спокойную, без каких-либо угроз обстановку, в которой его подчиненные могли, открыто обсудить свои проблемы, связанные с результатами деятельности.

Руководитель должен четко понимать различие между критикой и оценкой работы. Критика представляет собой общение в одном направлении. Для эффективной информации и должной обратной связи руководитель должен разрешить двустороннюю конструктивную дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы.

Второй вывод исследования «Дженерал Электрик» заключается в том, что метод выдачи подчиненным раз или два раза в год информации с оценкой их работы неэффективен. Ежегодно необходимо планировать проведение одной или двух официальных сессий по оценке результатов деятельности. Вместе с тем оценку необходимо выдавать всегда, когда это необходимо, ежедневно или так часто, как этого требует ситуация. Если подчиненный работает по новому краткосрочному проекту, то его работу нужно оценивать два или три раза в месяц. Если подчиненный не уверен в своих способностях, руководитель может обсуждать его успехи с ним раз в несколько дней, чтобы воспитать в нем уверенность в себе. С опытными, уверенными и проверенными работниками руководитель может беседовать по мере необходимости для поддержания контроля над ними.

Третий вывод исследования «Дженерал Электрик» заключался в том, что не следует обсуждать вопрос об оценке результатов деятельности и зарплате одновременно. Силу и слабость подчиненного лучше обсуждать на отдельных встречах с ним, а не вместе с административными мерами, касающимися зарплаты.

Дуглас МакГрегор настоятельно выступает в пользу оценки трудовой деятельности, ориентированной на результаты труда. Он утверждает, что традиционные оценки не являются адекватными, поскольку они сфокусированы на основных чертах характера, таких как инициатива, способность срабатываться с коллегами, надежность, отношения с людьми. Это вынуждает руководителя быть пристрастным, а не объективным. Вместе с тем, если подчиненному говорят, что у него плохие отношения в коллективе, то это несет очень мало информации о том, что же он или она делают не так как надо и что же надо делать иначе.

Вместо этого, утверждает МакГрегор: «руководитель и подчиненный вместе должны определить согласованные цели, которые будут использованы как стандарт для будущих оценок. Когда конкретные цели установить невозможно, руководитель должен выдать подчиненному информацию, в которой описывалось бы его желательное поведение, а не свойства характера или расплывчатые производственные цели».

Как уже отмечалось, для достижения максимальной точности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его или ее работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения.

Итак, цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности его труда. Различают информационные, административные и мотивационные цели, функции которых для оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Для более детального изучения необходимо рассмотреть требования и условия успешной системы оценки.

## 1.2 Требования и условия успешной работы системы оценки

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

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

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 .

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.

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.

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.

Установление четкой связи оценки рабочих показателей и оплаты труда.

Сегодня на многих предприятиях важнейшим фактором, снижающим мотивацию работников, является недостаточная связь оплаты труда 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.

Требования к системе оценки.

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 практичностьиспользуемой 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 понятныдля 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.

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.

Для более подробного изучения вопроса, необходимо также рассмотреть место системы оценки в процессе управления персоналом.

## 1.3 Место системы оценки в процессе управления персоналом

Смысл оценки работы персонала становится понятен лишь в общем контексте кадровой политики, реализуемой организацией. Очень сложно порвать какую-то отдельную функцию или отдельное направление работы с персоналом от всего комплекса задач, решаемых в процессе управления персоналом. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых каждой конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента.

Оценка работы персонала призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом, в первую очередь, со следующими направлениями:

* анализ работы, определение требований работы;
* обучение и развитие персонала;
* поиск и отбор новых работников;
* кадровое планирование;
* развитие работников и планирование их карьеры;
* система стимулирования труда;
* формирование кадрового резерва и работа с ним.

Место оценки рабочих результатов в общей системе управления персоналом организации показано на рис. 1 (см. Приложение 1).

Рассмотрим взаимоотношения системы оценки с другими функциями управления персоналом.

Анализ работы.Для оценки работы персонала большое значение имеет выработка критериев, в соответствии с которыми будет производиться оценка, то есть тех показателей или характеристик работы, которые определяют успешность данной профессиональной деятельности.

Разработка критериев оценки предполагает тщательный анализ работы, исполняемый специалистами. Первым шагом здесь является заполнение специального вопросника по анализу работы (если такой анализ необходим), анализ полученной информации и подготовка должностных инструкций (или внимательное изучение уже существующих) (см. Приложение 2).

Результатом анализа работы и анализа требований, предъявляемых к работнику со стороны работы, является разработка критериев оценки. Критерии оценки могут быть выражены как в количественной, так и качественной форме. Примерами количественных критериев являются производительность труда, уровень брака, объем продаж, то есть все то, что может быть выражено в форме числа; примерами качественных - отношение к делу, качество обслуживания покупателей, уровень ответственности и самостоятельности работника и т.п. .

Отбор персонала.Одной из важнейших задач при отборе кадров является разработка процедур многоэтапного оценивания с целью отбора претендентов, не соответствующих установленным критериям. Кандидаты, не отвечающие требованиям организации (например, низкие показатели по тестам специальных способностей, определяющим знания и навыки в той профессиональной сфере, в которой предполагается использовать кандидата), не приглашаются на следующий этап отбора. Критерии отбора могут также определяться на основе установления минимально приемлемого для организации уровня производительности или рабочей эффективности. Эффективная система оценки дает возможность разрабатывать, уточнять и подтверждать критерии отбора и таким образом совершенствовать используемые методы отбора кадров. Результаты периодической оценки работы персонала подтверждают (или не подтверждают) правильность прогноза профессиональной успешности кандидатов, сделанного на основе используемых методов и процедур отбора. Без такого рода обратной связи совершенствование системы отбора невозможно .

Система оценки помогает организации в решении целого комплекса задач, связанных с повышением отдачи от человеческих ресурсов. Информация, полученная в результате оценки, может быть использована для формирования кадрового резерва***,*** через выявление работников с высоким управленческим потенциалом, способных выполнять более сложную и ответственную работу. Кроме того, оценка работы подчиненных помогает руководителям при планировании карьерыработников и решении задач, связанных с их обучением и развитием.

Обучение и развитие.Оценка рабочих результатов имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостаток профессиональных знаний или навыков, препятствующий достижению требований или стандартов выполнения работы, установленных организацией. Во многих российских компаниях специалисты из отделов обучения определяют потребность в обучении скорее интуитивно (как лесковский Левша, «глазом пристрелявши»), чем на основании оценки работы сотрудников. Оценка результатов профессионального труда позволяет определить как потребность в обучении отдельных работников, так и потребность в обучении разных категорий персонала .

Эта оценка дает информацию, которая может быть положена в основу плана (планов) проведения обучения, разработки соответствующих программ обучения, переобучения или повышения квалификации работников разного уровня - от рядовых работников до высших руководителей.

Результаты оценки работы персонала могут быть также использованы в целях кадрового планирования,помогая выяснить, насколько квалификация, знания и опыт работников соответствуют настоящим и будущим потребностям организации.

Мотивация труда и стимулирование персонала.Оценка рабочих показателей, будучи органично связана с системой оплаты труда и с программами, направленными на повышение уровня трудовой мотивации персонала, позволяет поддерживать на должном уровне заинтересованность работников в достижении высоких рабочих результатов. Как уже отмечалось, эффективность системы стимулирования труда находится в прямой зависимости от того, насколько размер оплаты увязан с вкладом работников в достижение целей организации (подразделения), насколько справедливой считают ее те, чей труд подвергается оценке .

Еще одна важная задача, стоящая перед действующей в организации системой оценки, - вдохновить работника на улучшение работы, заинтересовать его в освоении новых подходов к работе, стимулировать достижение новых уровней профессиональной эффективности. Эта задача может быть успешно решена путем пропаганды достижений лучших работников, доведения до сведения сотрудников данных, показывающих как

они справляются со своей работой. Такая информация может указать работникам на необходимость соответствующих изменений в работе, поведении, установках, навыках или на необходимость приобретения новых знаний. Это информирование выполняет функции обратной связи, проясняя для работников требования и ожидания руководства в отношении их работы.

В итоге можно сказать, что оценка результатов деятельности работника – это изучение процесса труда и достижений индивида. Она может использоваться в качестве способа контроля за деятельностью сотрудника, а также в системе мотивации.

В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной. Как уже было сказано выше, для более эффективного проведения оценки деятельности работников необходимо как можно правильнее разработать программу методики оценки. И эту проблему мы рассмотрим в следующей главе данной курсовой работы

#  2 Разработка методики оценки деятельности работников на предприятии

## 2.1 Системы показателей и критериев оценки деятельности работников

Центральным вопросом любой оценки персонала являются установление ее показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором - соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп:

* результативности труда;
* профессионального поведения;
* личностных качеств.

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например, со стороны руководителя.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

* не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;
* определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

 Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Под факторами (или условиями) достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Другими словами, данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

Третья группа показателей оценки - личностные качества. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности .

Если мы наблюдаем людей при выполнении ими определенной работы, то мы можем говорить в основном об их образе поведения или достигнутых результатах и в меньшей мере о свойствах личности. Сложность заключается в том, что какой-либо образ поведения может стать результатом действия не проявленных свойств личности.

 Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и достаточно постоянном наблюдении за сотрудником, что фактически является делом очень сложным и нередко ведет к искаженному восприятию сотрудника оценщиком, так как не обеспечивается систематичность оценки.

Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника нам надо оценить. Говоря о критерии, мы исходим из следующего определения: «Критерии - это те показатели, те характеристики (рабочие, поведенческие, личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу».

Критерии оценки деятельности разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить следующие группы критериев:

Общеорганизационные и специализированные критерии

Общеорганизационные или корпоративные: наличие и соответствие им одинаково для всех сотрудников. Например: качество, своевременность, полнота выполнения обязанностей и др. Критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности (или специализированные). Эта группа критериев закрепляется в отдельных документах - методиках оценки деятельности, разработанных для каждой отдельной должности .

Количественные и качественные критерии

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основе достигнутых результатов. Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые его подчиненными, и своевременность выполнения установленных планов.

К качественным критериям оценки относят:

* Качество работы*.* Очень часто качество работы бывает важнее, чем производительность труда. Здесь могут действовать факторы, «зашумляющие» результаты оценки качества работы.
* Индивидуальные характеристики работника оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы.

При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др.

Объективные и субъективные критерии

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Часто говорят, что критерии обязательно должны быть объективными, считаемыми и проверяемыми. Но процесс может оцениваться и по субъективным критериям. К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов .

Интегральные и простые критерии

Если при оценке эффективности работы сотрудника в одном показателе учитывается, комбинируется или сочетается информация, полученная в результате оценки различных характеристик работы и рабочего поведения оцениваемого, то такой показатель является интегральной оценкой. Если же оцениваются отдельные аспекты работы или рабочего поведения, например, такие, как уровень производительности или отсутствие опозданий на работу, то данные показатели могут рассматриваться как простые критерии. Совокупность простых критериев дает возможность получить дифференцированную оценку работы и рабочего поведения данного сотрудника, которая в некоторых случаях оказывается предпочтительнее интегральной .

Таким образом, критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев оценки (личностные качества, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

Далее, для более полной картины оценки деятельности работников, мы рассмотрим основные методы оценки и дадим им характеристику.

## 2.2 Основные методы оценки деятельности работников

Выделяют следующие основные методы оценки работы персонала:

* Установление стандартов и нормативов
* Оценочные шкалы
* Оценка рабочего поведения
* Ранжирование
* Заданное распределение
* Управление по целям

Установление стандартов и нормативов

При использовании этого метода оценка работы заключается в установлении стандартов и нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Данный метод чаще всего применяется в условиях производства. В целом, в качестве рабочих стандартов должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц). В таблице 1 приводятся примеры рабочих стандартов (см. приложение 3).

Измерение производительности дает объективную базу для сравнения работы каждого сотрудника с определенным эталоном, а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Кроме того, оно дает возможность руководству иметь реальную картину работы всех работников той или иной специальности или квалификации. Для определения и прогнозирования потребности в рабочей силе этот метод является одним из самых надежных средств.

Специалисты в сфере управления производительностью утверждают, что высокой производительности достигнуть без напряженных нормативов невозможно. При этом часто самым сложным для специалистов по организации труда оказывается убедить коллектив, что новые нормативы являются вполне обоснованными и не ведут к большому «закручиванию гаек» с тем, чтобы за ту же самую или даже большую работу платить меньше. Поэтому при составлении нормативов и их пересмотра следует привлекать рядовых исполнителей в качестве экспертов. Они должны понимать, что такое норматив, что в него входит, как он рассчитывается; их необходимо убедить в том, что затраты времени оговоренные в нормативе, являются вполне обоснованными.

Преимущество подхода, связанного с рабочими стандартами, состоит в том, что в данном случае оценка эффективности работы персонала основывается на объективных показателях. Чтобы можно было успешно использовать стандарты (нормативы) для оценки рабочих показателей, они не только должны быть хорошо обоснованы, но и восприниматься работниками как справедливые.

Шкалы оценки

Шкалы оценки дают возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Шкалы оценки предполагают использование специальных оценочных форм. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, такие, как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и другое .

При заполнении оценочной формы руководителю или другому человеку, производящему оценку, предлагается на основании предлагаемой шкалы оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения.

В Приложении 5 приведен пример пятибалльной шкалы.

Оценка рабочего поведения

При оценке (или самооценке) рабочего поведения используются оценочные формы, содержащие утверждения или формулировки, которые описывают эффективные и неэффективные виды рабочего поведения. При этом оценка осуществляется по ряду параметров, связанных с выполнением работы или с достижением намеченных целей. При заполнении вопросника руководитель, проводящий оценку, отвечает «Да» или «Нет» на серии вопросов, касающихся рабочего поведения или отмечает знаком «+» нужный вариант ответа.

При оценке рабочего поведения в некоторых организациях при проведении аттестации используется и самооценка. Это возможно для работ, предполагающих четкую регламентацию и определенные конечные результаты. В этом случае работник сам заполняет на себя специальную форму, предварительно подготовленную кадровой службой, которую до рассмотрения аттестационной комиссией и обсуждает со своим непосредственным руководителем .

Использование стандартных форм для оценки рабочего поведения подчиненных позволяет не только лучше решать комплекс задач, связанных с повышением эффективности труда персонала, но и одновременно развивать у руководителей навыки анализа и установления причинно-следственных связей между рабочим поведением и рабочими результатами подчиненных.

Методы ранжирования

В работе руководителя большое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно произвести, используя методы ранжирования. Эти методы характеризуются тем, что они:

* просты в использовании;
* позволяют легко разделить хороших и плохих работников;
* дают информацию, необходимую для принятия административных решений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

Прямое ранжирование

Прямое ранжирование требует от человека, который проводит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и т. п.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший – низший.

Прямое ранжирование можно использовать и в том случае, когда работников оценивают одновременно по нескольким показателям. В этом случае ранжирование по каждому из показателей осуществляется отдельно, а результаты ранжирования могут быть сведены в таблицу. В таблице 2 (см. Приложение 5) дается пример такого многофакторного ранжирования.

Чередующееся ранжирование

Рассмотрим данный метод на конкретном примере. Допустим, руководителю необходимо оценить подчиненных по интегральному критерию - ценности работника для организации (подразделения). Фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Этот процесс повторяется затем для всего списка. В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного .

Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может также применяться любой другой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.

Парные сравнения

Этот метод лучше всего проиллюстрировать на примере. Предположим, что оценивающему надо оценить шесть работников. Фамилии этих работников перечислены с левой стороны листа. Затем оценивающий сравнивает первого работника со вторым по определенному критерию эффективности,такому, как, например, производительность труда. Если оценивающий считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, то он ставит знак «+» против имени первого работника. Потом первый работник сравнивается с третьим, четвертым, пятым и шестым по тому же самому критерию эффективности.Знак «+» ставится против имени того работника, который имеет более высокую производительность труда или который делает больше работы в каждой из сравниваемых пар. Процесс повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям. Работник, набравший самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, - как наименее эффективный .

Для проведения парных сравнений удобно использовать специально подготовленные матрицы (см. таблицу 3 в Приложении 5).

Основной недостаток метода парных сравнений заключается в том, что он становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников. Количество сравнений можно определить по формуле:

Количество сравнений = N (N - 1)/2, где N - число работников

Так, для сравнения 10 работников надо произвести 45 сравнений, а для сравнения 15 - уже 105 сравнений.

Заданное распределение

Известно, что при оценке эффективности работников руководители часто сталкиваются с трудностями, обусловленными действием ошибок оценивания. Заданное распределение используют для того, чтобы исключить такие ошибки оценки, как ошибка центральной тенденции и ошибка снисходительности. Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения.

Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, что в соответствии с законом нормального распределения 10% персонала имеют высший уровень производительности, 20% - производительность выше среднего, 40% - средний уровень, 20% - ниже среднего и 10% - низший уровень производительности. Таким образом, в группе из 20 человек при использовании метода заданного распределения оценивающему нужно будет двух работников оценить как отличных, четырех - как хороших, восемь работников - как имеющих средний уровень производительности, четырех - ниже среднего и двух человек как имеющих очень низкие показатели производительности .

Для оценки подчиненных по методу заданного распределения оценивающему необходимо определить характеристики и параметры распределения и вписать в соответствующие клетки таблицы фамилии сотрудников, соответствующих, по его мнению, заданным параметрам (см. таблицу 4 в Приложении 6).

Управление по целям

Оценка персонала через управление по целям основана на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей разного ранга.

Управление по целям как метод оценки работы персонала предполагает широкое использование объективных показателей, таких, как объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций и др.

Содержание процесса управления по целям

Основными элементами управления по целям являются:

* постановка целей;
* планирование работы;
* текущий контроль;
* оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Основное содержание этих элементов приведено в таблице 5 (см. Приложение 7).

Использование управления по целям при оценке работы полезно тем, что позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, и на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс. Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных обсуждений (консультаций) руководителя и подчиненных. Использование управления по целям в качестве оценочной процедуры позволяет повысить уровень мотивации и личной ответственности исполнителей .

Итак, мы рассмотрели наиболее распространенные методы оценки деятельности работников. Но каждый руководитель должен выбирать для себя наиболее предпочтительные и эффективные методы, для принятия решений, связанных с развитием работников. Для этого мы проведем сравнительную характеристику методов оценки работы персонала.

## 2.3 Сравнительная характеристика методов оценки работы персонала

Наша задача состояла в том, чтобы описать те методы оценки работы, которые на сегодняшний день получили наиболее широкое распространение в практике работы руководителей, показать их сильные стороны и потенциальные недостатки, а также решаемые с их помощью задачи.

Оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь верно выбрать методы, лучше подходящие как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников. Сопоставление разных методов оценки, приведенное в таблице 6 (см. Приложение 8), поможет в решении этой задачи.

Выбор метода (методов) оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре - это сложнейшая задача. Большинство организаций остро нуждается в работниках (как руководителях, так и в специалистах кадровых служб), способных к ее успешному решению. К сожалению, далеко не все российские организации сегодня осознали насущную необходимость введения системы оценки рабочих показателей, отвечающей современным требованиям. Наиболее действенным стимулом к решительным действиям в этой сфере является перевод задачи повышения эффективности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов кадровой политики, реализуемой организацией. Большую помощь здесь может оказать проведение обучения для всех, кто имеет отношение к разработке системы оценки и обеспечению ее бесперебойной работы.

Ошибки оценивания и их преодоление

При использовании любых методов оценки и независимо от того, насколько хорошо определены критерии, используемые при оценке работы персонала, на решение руководителя могут оказывать влияние ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия, такие, как:

* ошибка центральной тенденции;
* ошибка снисходительности;
* ошибка высокой требовательности;
* эффект ореола;
* ошибка контраста;
* стереотипизация.

Ошибка центральной тенденциивозникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже). Это приводит к невозможности принятия каких-либо решений по результатам оценки, оценка не дает возможности отличать хороших работников от средних или плохих.

Ошибка снисходительности- большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации работников, на их стремлении работать с полной отдачей.

Ошибка высокой требовательности *-* большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка способна негативно повлиять на отношение персонала к своей работе и подрывает веру работников в справедливость решений, принимаемых руководством.

Эффект ореолавозникает тогда, когда руководитель оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные. Например, если для оценивающего очень важным показателем является исполнительность работника, то оценка по этому показателю может определять оценки и по другим характеристикам (ответственность, инициативность, качество работы и др.). При эффекте ореола просматривается склонность оценивающего выставлять преимущественно высокие оценки, если работник воспринимается как «хороший», и все низкие оценки, если работник воспринимается как «плохой». Такая «однобокость» оценки снижает ее объективность и не дает возможности принимать взвешенные решения по ее итогам.

Ошибка контраставозникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую - если он идет после нескольких сильных.

Стереотипизация*-* это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей, производящих оценку, и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы .

Ошибки оценивания, влиянию которых в той или иной мере подвержен каждый оценивающий, затрудняют, а иногда делают невозможным разделение работников на успешных и неуспешных. Кроме того, эти ошибки мешают сравнивать оценки, полученные от разных экспертов. Например, возможна такая ситуация, когда хороший работник, оцененный руководителем, подверженным ошибке центральной тенденции, получит более низкую оценку, чем плохой работник, которого оценивал руководитель, подверженный ошибке снисходительности.

Более высокого качества оценки персонала можно добиться, если понимать не только истоки появления ошибок оценки, но и знать пути их преодоления. Один из подходов к преодолению ошибок оценки заключается в совершенствовании самой процедуры оценки. Например, использование шкал оценки с комментариями, точно описывающими соответствующие проявления рабочего поведения или рабочие навыки, позволяют уменьшить влияние эффекта ореола, ошибок высокой требовательности, снисходительности и центральной тенденции, поскольку при использовании этих шкал руководителям предлагаются конкретные примеры и образцы поведения, в соответствии с которыми они должны оценить работу подчиненных.

Другим вариантом такого подходом к преодолению тенденции к завышению или занижению оценок является не традиционное предъявление вопросов шкалы в порядке убывания оцениваемого признака (от самого лучшего до самого худшего) или в порядке возрастания (от самого плохого до самого хорошего), а в случайном, когда разные градации признака могут предъявляться в любом порядке. Приведем фрагмент такого вопросника (см. Приложение 9).

Повысить объективность результатов оценки может привлечение к этой процедуре в качестве экспертов наряду с непосредственным руководителем оцениваемого исполнителя и других работников организации. Это могут быть вышестоящие руководители, специалисты службы кадров, работники из других подразделений и служб, с которыми оцениваемому работнику приходится регулярно сотрудничать. Некоторые специалисты считают, что к процедуре оценки руководителей можно привлекать и их подчиненных.

Перспективным подходом к преодолению ошибок при оценке рабочих показателей является развитие навыков оценки у руководителей и специалистов кадровых служб. Они должны учиться правильному применению методов оценки, учиться тому, как использовать информацию, полученную в результате оценки работы персонала. Большую помощь в этом может оказать специальное обучение и тренинги, предлагаемые некоторыми учебными центрами .

Важным условием преодоления негативных последствий, связанных с ошибками оценивания, является более высокий уровень знаний и навыков руководителя в области психологии управления и в вопросах управления персоналом. Оценка рабочих показателей - это лишь один из инструментов, с помощью которых руководитель воздействует на своих подчиненных, чтобы добиться от них высоких рабочих результатов. Этот инструмент невозможно использовать должным образом в отрыве от всего комплекса задач, решаемых в отношении подчиненных.

Таким образом, во второй главе курсовой работы были рассмотрены показатели, критерии и конкретные методы оценки деятельности персонала, и можно сделать вывод о том, что критерии оценки - это система индикаторов, которая должна позволить оценить эффективность деятельности сотрудника. Важно иметь в виду, что для каждой должности приоритетными являются свои критерии. Показатели, используемые в качестве критериев при оценке работы, могут характеризоваться разной степенью надежности, что необходимо учитывать при принятии административных решений. А выбор метода зависит от целей оценки и использования ее результатов.

# 3 Разработка программы прикладного социологического исследования на тему влияния системы оценки деятельности работников на эффективность производства на предприятии

В настоящее время возникает не только теоретическая, но и практическая необходимость в исследовании и решении проблем социальной организации предприятия, поиске источников ее эффективности. Это связано с тем, что отсутствуют не только единые критерии и методики оценки эффективности, но и не существует общепринятой формулировки самого понятия социальной организации предприятия.

Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо провести социологическое исследование по данной проблематике путем, например, опроса работников предприятия.

Программа социологического исследования состоит из нескольких частей:

1. Формулировка и обоснование проблемы исследования

Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Успешные организации уделяют большое внимание персоналу: когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен. «Благодаря квалифицированным кадрам достигаются высокие результаты, воплощаются новые идеи, обеспечивается эффективность деятельности предприятия». Персонал фирмы работает на достижение определенных целей предприятия. Каждый работник индивидуален и современный менеджер постоянно отмечает ценность работника для коллектива. При этом подчеркивается не столько наличие у него большого потенциала, хороших качеств, положительных сторон, сколько достигнутые результаты.

В наше время руководитель должен быть максимально объективен в оценках труда каждого работника, его вклада в общий успех и его задача опираться не на общие впечатления, а на конкретные точные показатели и данные.

Важное значение в системе управления производством занимает умение наиболее объективно определять эффективность производства предприятия. Преобладающий вклад в повышение эффективности (производительности) производства может обеспечивать современная хорошо организованная система управления, под контролем которой находятся ресурсы и результаты деятельности предприятия. Составной частью такой системы является стиль управления - внутренний фактор повышения эффективности деятельности предприятия. Каждый руководитель, предприниматель или менеджер предприятия должен знать, что правильная методика оценки деятельности персонала организации, правильный анализ результатов этой оценки, а затем на основе анализа грамотные корректировки в работе сотрудников являются одним из способов повышения эффективности производства.

Таким образом, влияние системы оценки деятельности работников на эффективность производства на предприятии является одной из важнейших проблем, которая нуждается в детальном изучении.

1. Определение цели исследования.

Цель: исследовать, в какой степени влияет существующая оценка деятельности работников на эффективность производства на предприятии.

1. Определение предмета и объекта исследования.

Предметом данного исследования является взаимосвязь сложившейся на предприятии методики оценки деятельности кадров и эффективности производства.

Объектом исследования выступают работники предприятия.

1. Логический анализ основных понятий.

Работники предприятия – лица, подчиняющиеся трудовому договору, подчиняющиеся внутреннему трудовому распорядку предприятия. Работники предприятия занимаются деятельностью, согласно профилю предприятия и своей квалификации, имеют все права трудящихся и несут ответственность за свою трудовую деятельность.

Оценка деятельности работника - это процедура, проводимая с целью оценки результатов деятельности сотрудников, определения их квалификации и деловых качеств. Ее проводят в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения их профессионализма и эффективности труда, а также для улучшения подбора и развития кадров.

Методы оценки труда - способы и приемы, применяемые для определения степени достижения результатов труда отдельными работниками в процессе их трудовой деятельности. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Производство – регулируемый людьми процесс создания материальных жизненных благ и услуг (т.е. факторов производства), необходимых для существования и развития человеческого общества.

Эффективность производства – 1) это показатель деятельности производства по распределению и переработке ресурсов с целью производства товаров; 2) сложная социально-экономическая категория воспроизводства, отражающая процесс развития производительных сил в тесном контакте с производственными отношениями.

Предприятие - самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в установленном законом порядке для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Эффективность предприятия – важнейший оценочный показатель результативности деятельности предприятия, представляющий собой сопоставление результатов этой деятельности .

1. Формулировка гипотез исследования.
* Работники отрицательно относятся к существующему механизму оценок деятельности кадров на предприятии;
* По мнению работников, выработанная политика проведения оценок результативности труда не объективно отражает результаты деятельности работников предприятия и поэтому является неэффективной;
* Работники считают, что главными причинами неэффективности оценки результатов их труда на предприятии является неправильное использование информации, полученной в результате оценки работы персонала, а также неграмотное применение методов оценки;
* По мнению работников, чтобы повысить результаты оценки деятельности кадров, необходимо пересмотреть существующую на предприятии систему стимулирования труда.
1. Формулировка задач исследования.
* Выявить отношение работников к существующему механизму оценок деятельности кадров на предприятии;
* Определить, насколько объективно, по мнению работников, выработанная политика проведения оценок результативности труда отражает результаты их деятельности на предприятии;
* Выяснить причины неэффективности оценки результатов труда работников на предприятии;
* Определить, влияет ли ставка заработной платы работников предприятия на результаты оценки их деятельности.

Таким образом, после разработки программы исследования, непосредственного проведения опроса и анализа полученных результатов можно будет сделать определенные выводы об отношении работников к существующей оценке их деятельности и, соответственно, о влиянии этой системы на эффективность всего производства.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из решения поставленных задач и достижения цели, можно придти к выводам, что:

1. Понятие оценки деятельности работников многоаспектно, имеет множество трактовок и определений. В итоге, под оценкой деятельности работников принято понимать систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений. Основная цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности его труда. Различают информационные, административные и мотивационные цели, функции которых для оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.
2. Изучив требования и условия успешной работы системы оценки, можно сказать, что для использования в организации новых подходов к оценке работы персонала, необходимо соблюдение ряда условий, ключевым из которых является своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки. Важнейшими требованиями к системе оценки является ее действенность и практичность. Все условия и требования в совокупности создают ту базу, тот фундамент, без которого рассчитывать на успех крайне трудно, если вообще возможно.
3. Смысл оценки работы персонала становится понятен лишь в общем контексте кадровой политики, реализуемой организацией. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых каждой конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента. В итоге можно сказать, что оценка результатов деятельности работника может использоваться в качестве способа контроля за деятельностью сотрудника, а также в системе мотивации.
4. Центральным вопросом любой оценки персонала являются установление ее показателей, таких как: результативность труда, профессиональное поведение и личностные качества. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

Также, при разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка. Выделяют общеорганизационные и специализированные, количественные и качественные, объективные и субъективные, интегральные и простые критерии. Таким образом, критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения.

1. Существует целый комплекс методов оценки работы персонала, а именно: стандарты и нормативы, оценочные шкалы, оценка рабочего поведения, методы ранжирования, заданное распределение и управление по целям. Выбор метода (методов) оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре – это сложнейшая задача. Большинство организаций остро нуждаются в работниках (как руководителях, так и в специалистах кадровых служб), способных к ее успешному решению.
2. Основная цель процедуры оценки результатов деятельности состоит в повышении качества труда сотрудников. Для того, чтобы добиться объективных результатов в оценке деятельности персонала, руководителю, проводящему оценку, необходимо, прежде всего, не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь верно выбрать методы, лучше подходящие как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников, а также объективно оценивать свои собственные способности и результаты работы и научиться избегать ошибок оценивания (ошибка центральной тенденции, ошибка снисходительности, ошибка высокой требовательности, эффект ореола, ошибка контраста, стереотипизация).

Оценка рабочих показателей - это лишь один из инструментов, с помощью которых руководитель воздействует на своих подчиненных, чтобы добиться от них высоких рабочих результатов. Этот инструмент невозможно использовать должным образом в отрыве от всего комплекса задач, решаемых в отношении подчиненных.

1. В настоящее время возникает не только теоретическая, но и практическая необходимость в исследовании и решении проблем социальной организации предприятия, поиске источников ее эффективности.

Важное значение в системе управления производством занимает умение наиболее объективно определять эффективность производства предприятия. Для этого нужна современная хорошо организованная система управления, под контролем которой находятся ресурсы и результаты деятельности предприятия. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо проводить социологические исследования по данной проблематике путем, например, опроса работников предприятия.

 В итоге, когда мы разработаем программу исследования, проведем опрос и проанализируем полученные результаты, то сможем сделать определенные выводы об отношении работников к существующей оценке их деятельности и, соответственно, о влиянии этой системы на эффективность всего производства.

Таким образом, можно сказать, что мы добились поставленной цели: исследование процесса оценки результатов деятельности персонала на предприятии и решили все ее задачи.

# Список использованных источников

1. Акмаева, Р.И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников. [Текст]: учебное пособие / Р.И. Акамаева. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2012. –384 с.
2. Антонов, А.Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики [Текст] / А.Ю. Антонов // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2012. –№ 7. – С. 47-50
3. Баринов, В.А. Эффективность применения системы KPI для повышения мотивации сотрудников компании [Текст] / В.А.Баринов // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2012. – № 5. – С. 32-36
4. Берг, О. Мотивация на «ура» [Текст] / О. Берг // Кадровый вопрос, 2013. – № 8. – С. 31-66
5. Берг, О. Психологическая мотивация [Текст] / О. Берг // Кадровый вопрос, 2014. – № 3. – С. 18-24
6. Брагина, З.В. Дудяшова, В.П. Каверина, З.Т. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / З.В. Брагина – М.: КноРус, 2013. – 126 c.
7. Бузырев, В.В. Гусарова, М.С. Чикишева, Н.М. Кадровые стратегии в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / В.В Бузырев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 128 с.
8. Булатов, А.Н. Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников [Текст] / А.Н. Булатов // Банковское кредитование, 2014. – № 3. – С. 102-112
9. Варданян, И. Система мотивации персонала и ее совершенствование [Текст] / И.Варданян // Кадровик.ру, 2012. – № 12. – С. 76-82

10 Веницианова, А. Нематериальная мотивация сотрудников [Текст] / А.Веницианова // Арсенал предпринимателя, 2012. – № 12. – С. 45-46

1. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст]: Учебное пособие / В.Р.Веснин. – М.: Юрист, 2013. – 496 c.
2. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст]: Учебное пособие / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 352 c.
3. Герш, М.В. Еще раз о мотивации [Текст] / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации, 2013. – № 9. – С. 48-52
4. Ермолова, Н.Г. Сидорова В.Н. Формирование системы мотивации (теория и практика современной компании) [Текст] / Н.Г.Ермолова // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2012. – № 9. – С. 44-48
5. Ерошин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебное пособие / А.П.Ерошин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 464 c.
6. Зайцев, Г.Г. Файбушевич, С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст]: Учебное пособие для ВУЗов / Г.Г. Зайцев. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2014. – 432 c.
7. Кибанов, А.Я. Митрофанова, Е.А. Ловчева, М.В. Баткаева, И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфа-М, 2014. – 524 c.
8. Козлова, Т. Дополнительные гарантии [Текст] / Т. Козлова // Кадровик.ру, 2013. – № 8. –С. 44-48
9. Козлова, Т. "Зазеркалье" мотивации [Текст] / Т. Козлова // Кадровик.ру, 2014. – № 5. – С. 68-70
10. Кравец, Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях [Текст] / Д.А. Кравец // Делопроизводство и кадры, 2015. – № 1. – С. 71-82
11. Круглова, Л.И. От мотивации персонала к высоким результатам [Текст] / Л.И. Круглова // Руководитель бюджетной организации, 2010. – № 8. – С. 70-76
12. Либерман, К. Материальная мотивация [Текст] / К.Либерман // Кадровый вопрос, 2014. – № 3. – С. 8-17
13. Маслоу, А. Мотивация и личность: пер. с англ. [Текст]: Учебное пособие / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2013. – 352 c.
14. Михайлина, Г.И., Матраева, Л.В. Управление персоналом. [Текст]: Учебное пособие /Г.И. Михайлина. – М.: Дашков И.К., 2014. – 280 c.
15. Михненко, П.А. Теория менеджмента: учебник [Текст]: / П.А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 640 с.
16. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, М. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2014. – 672 c.
17. Пименов, А. Берегите мужчин, или как мотивировать сильный пол [Текст] / А. Пименов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2010. – № 2. – С. 66-73.
18. Покровская, О. Мотивация в подарок [Текст] / О. Покровская // Кадровик.ру, 2013. – № 10. – С. 74-77
19. Пономарева, И. Оценка стратегических приоритетов в системе управления мотивацией трудовой деятельности [Текст] / И. Пономарева // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2010. – № 7. – С. 70-74
20. Пономарев, М.А. Калинина, И.А. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность [Текст] / М.А. Пономарев // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2012. – № 7. – С. 43-46

# Приложение 1

**Анализ работы**

Позволяет выявить те показатели и стандарты, в соответствии с которыми оценивается работа и рабочее поведение сотрудников

**Обучение персонала**

Обучение работников помогает выявить потребность работников в обучении, а также определить эффективность используемых программ обучения

**Кадровое планирование**

Оценка рабочих показателей позволяет определить как сегодняшнюю, так и будущую количественную и качественную потребность в персонале

**Оценка работы персонала**

Сбор, документальное оформление, анализ, оценка, хранение и передача информации относительно рабочих результатов и рабочего поведения исполнителей

**Формирование кадрового резерва и работа с ним**

Оценка работы и рабочего поведения сотрудников лежит в основе в формировании резерва и определения эффективности его подготовки

**Отбор персонала**

Информация по оценке рабочего результата используется для оценки эффективности используемых методов привлечения и отбора кадров и их совершенствования

**Развитие работников и планирование их карьеры**

Оценка рабочих показателей позволяет оценить потенциал работника и наметить пути по повышению его готовности к выполнению более сложной и ответственной работы

**Стимулирование труда работников**

Оценка рабочих показателей помогает повысить действенность системы стимулирования, предоставляя работникам обратную связь, оценивая их вклад в достижение целей организации и подразделения

Рис. 1. Место оценки работы в общей системе управления персоналом организации

Приложение 2

**Пример вопросника по анализу работы**

Фамилия И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Код должности

Отдел\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Фамилия И. О. руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата заполнения «\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Основная цель (цели) данной работы?
2. Если есть подчиненные, перечислите их должности:
3. Отметьте, какие виды деятельности являются наиболее важными в работе с подчиненными:
	* подбор кадров
	* продвижение
	* консультирование
	* обучение подчиненных
	* увольнение
	* указания, распоряжения
	* развитие работников
	* контроль за работой подчиненных
	* постановка задач перед подчиненными
	* помощь подчиненным в решении вопросов
	* составление бюджетов
	* составление графиков, планов работ
	* дисциплина
	* оценка рабочих показателей подчиненных
	* другое
4. Что является результатом работы на данной должности?
5. **Должностные обязанности.**Пожалуйста, опишите кратко, ЧТО делает работник, занимающий данную должность, и КАК он это делает (особо отметить обязанности, которые являются самыми важными или самыми трудными).

(а) *Ежедневные* обязанности:

(б) *Периодические* обязанности (отметьте, пожалуйста, периодичность: еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и т.д.)

(в) Обязанности, исполняемые с *нерегулярными интервалами*

1. **Образование.**Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую необходимому уровню требований профессии к образованию (но не Ваш образовательныйуровень):
	* не требуется никакого формального образования
	* неполное среднее образование
	* среднее образование
	* среднее специальное
	* незаконченное высшее
	* высшее образование
	* ученая степень или специальная лицензия
2. **Опыт.** Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую тому опыту, который необходим для выполнения Вашей работы:
	* не требуется никакого опыта
	* менее месяца
	* от 1 до 6 месяцев
	* от 6 месяцев до года
	* от 1 до 3 лет
	* от 3 до 5 лет
	* от 5 до 10 лет
	* более 10 лет
3. **Навыки.**Напишите, какие навыки необходимы для выполнения Вашей работы (например, аккуратность, внимание, точность, умение работать, используя определенное оборудование, инструменты, методы, технологии).
4. **Уровень стресса.** Отметьте, пожалуйста, те виды работ, которые могут вызывать стресс и высокое эмоциональное напряжение, и как часто возникает стресс.

**Редко Иногда Часто**

□ Общение с представителями

других организаций □ □ □

□ Общение с клиентами □ □ □

□ Непосредственное руководство

подчиненными □ □ □

□ Сжатые сроки □ □ □

□ Неритмичная работа □ □ □

□ Работа в изоляции от других □ □ □

□ Общение с вышестоящим руководством □ □ □

□ Другое (напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ □ □ □

1. **Условия работы.** Отметьте, в каких вредных условиях проходит Ваша работа и как часто они присутствуют.

**Редко Иногда Часто**

□ Пыль □ □ □

□ Освещенность □ □ □

□ Высокая температура □ □ □

□ Низкая температура □ □ □

□ Неприятный запах □ □ □

□ Шум □ □ □

□ Высокая влажность □ □ □

□ Вибрация □ □ □

□ Другое (напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ □ □ □

**Форма для разработки должностных инструкций**

1. Общая часть

1.1. Отдел (подразделение)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.2. Полное наименование должности

1.3. Работник, занимающий данную должность, подчинен и получает приказы, рабочие распоряжения от\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.4. Дополнительные распоряжения работник, занимающий данную должность, может получать от\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Указания этих работников выполняются только в том случае, если они не противоречат указаниям непосредственного руководителя.

1.5. Работник, занимающий данную должность, дает распоряжения и методические указания (наименование должности)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.6. Работника, занимающего данную должность, замещает (наименование должности)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.7. Работник, занимающий данную должность, замещает (наименование должности)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.8. Требования должности

Работа в данной должности требует от работника следующей квалификации:

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки закрепления в должности | Требования |
| 1.8.1. Образование |  |
| 1.8.2. Специальность |  |
| 1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности |  |

2. Цели

Руководство организации для данной должности ставит следующие цели:

2.1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Функции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Перечень функций | Периодичность и срок выполнения |
|  |  |  |

4. Информация

4.1. Для достижения целей организации и эффективного исполнения обязанностей работник, занимающий данную должность, сотрудничает с другими работниками и регулярно обменивается следующей информацией:

|  |  |
| --- | --- |
| Получает | Передает |
| Содержание информации | Форма | Сроки и периодичность получения | Содержание информации | Форма | Сроки и периодичность передачи |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

 с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_отделом

 с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_цехом

5. Права. Для выполнения своих обязанностей работнику, занимающему данную должность, предоставлены следующие права:

5.1. В отношении своих подчиненных: давать распоряжения и контролировать их исполнение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.2.2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.3. Работник, занимающий данную должность, является представителем организации и ведет переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Ответственность. Работник, занимающий данную должность, несет ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных ему прав.

6.1. Деятельность работника, занимающего данную должность, его непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Дополнения и изменения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Какой пункт в должностной инструкции изменяется | Новая редакция | Дата изменения | Кто утвердил изменение редакции |
|  |  |  |  |  |

Должностную инструкцию составил: Должностную инструкцию утвердил:

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

 (подпись) (подпись)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200 год

Приложение 3

Таблица 1

**Образцы рабочих стандартов**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рабочие стандарты** | **Условия применения** |
| Средняя производительность(дневная норма выработки)рабочей группы/бригады | Когда задания, выполняемые всеми индивидами, одинаковы или почти одинаковы |
| Средняя производительностьтруда (норма выработки)одного работника | Когда работники выполняют одни и те же задания, а оценка и усреднение результатов всей группы громоздки и требуют больших затрат времени |
| Объем выполненной работыза единицу времени | Работы, предполагающиевыполнение повторяющихся заданий |
| Рабочие стандарты для каждого вида работ | Разовые работы, предполагающиевыполнение различных задач |

Источник: Беккер, Брайан Е., Хьюзлид, Ульрих. Измерение результативности работы департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2007. – с. 215.

Приложение 4

Инструкция: оцените развитие у работника навыков управления, используя следующую шкалу:

5 - очень высокий уровень;

4 - высокий уровень;

3 - средний уровень;

2 - ниже среднего;

1 - неприемлемый.

|  |
| --- |
| **Планирование деятельности и распределение ресурсов** |
| Планирование, постановка целей | 5 4 3 2 1 |
| Корректировка этих целей в случае необходимости | 5 4 3 2 1 |
| Распределение и контроль ресурсов | 5 4 3 2 1 |
| Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений | 5 4 3 2 1 |

Источник: Романова Т.И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия: учебное пособие. – Томск: Изд-во Том. гос. Архит, 2008. – с. 74.

 Эти формы могут использоваться как при проведении аттестации, так и в практике работы оценочных центров.

Приложение 5

Таблица 2

**Пример прямого ранжирования по нескольким показателям**

|  |  |
| --- | --- |
| Ф.И.О работника | Оцениваемые показатели |
| Дисцип-лина | Ответствен-ность | Самостоя-тельность | Производи-тельеость |  |
| Гузеев Е.Ф.Абрамов В.И.Волков И.Г.Силаев Ю.М.Кондрашов А.М. | 54321 | 43215 | 54321 | 34125 | 17159712 |

Источник: Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. М.: Книжный мир, 2004. – с. 224.

Сумма рангов по используемым показателям определяет ≪ценность≫ данного работника для организации.

Таблица 3

**Матрица парных сравнений**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№****п/п** | **Фамилия работника** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **z** |
| **1** | Свиридова Н.Э. |  | + | + |  | + |  | 3 |
| **2** | Белов В.А. |  |  | + |  |  | + | 2 |
| **3** | Харченко В.Л. |  |  |  |  | + |  | 1 |
| **4** | Воробьев И.Н. | + | + | + |  | + | + | 5 |
| **5** | Леонтьев С.В. |  |  |  |  |  |  | 0 |
| **6** | Тренев В.Н. | + | + | + |  | + |  | 4 |

Источник: Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. М.: Книжный мир, 2004. – с. 226.

Приложение 6

Таблица 4

**Пример использования метода заданного распределения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика распределения** | **Заданное распределение** | **Фамилии сотрудников** |
| Выдающиеся результаты | 5% |  |
| Высокие результаты | 10% |  |
| Средние результаты | 70% |  |
| Результаты ниже среднего | 10% |  |
| Неприемлемые результаты | 5% |  |

Источник: Беа Ф. К., Дихтла Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. - М.: ИНФРА – М, 2005. – с. 76.

Приложение 7

Таблица 5

**Основные элементы управления по целям**

|  |  |
| --- | --- |
| **Основные элементы** | **Содержание** |
| Постановка целейПланирование работыТекущий контрольОценка достигнутых результатов и подведение итогов | • Формулировка долгосрочных стратегических целей• Формулировка конкретных задач, стоящих перед всей организацией• Определение целей подразделения• Определение задач каждого работника• Установление основных этапов выполнения работы• Разработка плана конкретных действий по реализации поставленных целей• Выявление потребности в обучении• Ресурсное обеспечение• Разработка и внедрение процедур контроля• Разработка механизмов коррекции нежелательныхотклонений в работе• Установление механизма обратной связи• Определение процедуры подведения итогов при завершении работы• Оценка эффективности работы исполнителя• Выявление факторов, затрудняющих выполнение работы• Поощрение за достигнутые успехи |

Источник: Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала // Управление персоналом. - 2006. - №9. – с. 15.

Приложение 8

Таблица 6

**Сравнительная характеристика различных методов оценки работы персонала**

(А - принятие административных решений, Р - развитие работников, ОС - предоставление обратной связи, КУ - контроль качества управленческой деятельности, УП - совершенствование процесса управления персоналом)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод оценки** | **Оцениваемые характеристики** | **Решаемые задачи** |
| **А** | **Р** | **ОС** | **КУ** | **УП** |
| Оценка рабочих результатов | Рабочие результаты | + |  | + |  |  |
| Письменныехарактеристики | В соответствии с установленными требованиями или в свободной форме | + | + | + | + | + |
| Шкалы оценки | Индивидуальные качества, конкретные образцы рабочего поведения | + | + | + |  |  |
| Прямое ранжирование | Общая оценка | + | + | + |  |  |
| Чередующееся ранжирование | Общая оценка | + |  |  |  |  |
| Парное сравнение | Общая оценка | + |  |  |  |  |
| Заданное распределение | Общая оценка | + |  |  |  |  |
| Управление по целям | Рабочие результаты | + | + | + | + | + |

Источник: Одегов Ю. Г., Никонова Т. В., Безделов Д. А. Банковский менеджмент. Управление персоналом. Учебное пособие – М.: Экзамен, 2004. – с. 133.

Приложение 9

**Пример вопросника, когда разные градации признака могут предъявляться в любом порядке**

|  |
| --- |
| **Объем работы – норма, которую человек выполняет за 1 день.**□ Делает ровно столько, сколько от него требуют□ Высочайшая производительность труда□ Не удовлетворяет минимальным требованиям□ Объем работы удовлетворительный□ Очень трудолюбив, делает больше, чем требуется Комментарии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Точность – правильность выполнения должностных обязанностей.****□** За его работой требуется минимальный контроль; почти всегда точен□ Обычно точен; число ошибок укладывается в норматив□ Небрежен; делает одни и те же ошибки□ За его работой требуется незначительный контроль; точен и аккуратен большую часть времени□ Часто допускает ошибкиКомментарии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Творческие способности – способность подавать новые идеи, находить новые и лучшие пути выполнения производственных операций и проявлять воображение.**□ Способность воображения не выше средней, новые идеи подает не слишком часто□ Редко подает новые идеи□ Постоянно ищет новые и лучшие пути выполнения производственных операций; имеет богатое воображение□ Часто предлагает новые способы выполнения производственных операций; имеет богатое воображение□ Иногда может подать новую идеюКомментарии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Источник: Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2004. – с. 318.