Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Кубанский государственный университет»

Факультет управления и психологии

Кафедра управления персоналом и организационной психологии

ОТЧЕТ

**ОТЧЕТ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

**(НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ)**

студентом-магистрантом 2 курса факультета управления и психологии,

обучающимся по программе «Управление кадровым потенциалом организации» заочной формы обучения

Выполнил

Жарковская Любовь Александровна

Ф.И.О. студента

Руководитель практики от кафедры управления персоналом и организационной психологии

к.психолог.наук, доцент Миронова Елена Рубеновна

ученое звание, должность, *Ф.И.О*

Научный руководитель

к.социол.н., доцент Скрипниченко Людмила Сергеевна

ученое звание, должность, *Ф.И.О*

Краснодар 2019г.

Содержание

Введение...................................................................................................................3

Индивидуальное задание 1 Рассмотрение особенностей, целей и задач оценки муниципальных служащих.....................................................................................5

Индивидуальное задание 2 Определение места оценки в системе управления персоналом...............................................................................................................8

Индивидуальное задание 3 Изучение процедуры проведения оценки муниципальных служащих...................................................................................11

Список использованной литературы...................................................................15

ВВЕДЕНИЕ

Цель практики – решение конкретных задач выпускной квалификационной работы в соответствии с выбранной темой на основе применения теоретических знаний, полученных в период обучения в университете, и практических навыков, приобретенных за время прохождения предыдущих видов практики.

Дата начала научно-исследовательской работы: 24 апреля 2019 года.

Данная работа состоит из титульного листа, содержания, введения, трёх индивидуальных заданий и списка использованной литературы.

В первом индивидуальном задании рассматриваются особенности, цели и задачи оценки муниципальных служащих.

Во втором индивидуальном задании определяется место оценки в системе управления персоналом.

В третьем индивидуальном задании изучается процедура проведения оценки муниципальных служащих.

Актуальность данной темы, заключается в том, что оценка персонала в компаниях в той или иной мере существует всегда. Многие российские компании пытаются применять у себя системы оценки персонала с целью определения значимости сотрудников для организации и стимулировать изменение их деятельности в лучшую сторону. Любой руководитель выражает свое отношение к работе подчиненных, но чаще всего подобная оценка бывает расплывчатой и эмоционально окрашенной. При правильной разработке и проведении, оценка - это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития, построить открытую корпоративную культуру и доверительные отношения с руководителем, повысить прибыльность бизнеса за счет более эффективного управления персоналом [1].

Объект исследования: методы оценки.

Предмет исследования: современные методы оценки муниципальных служащих.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для написания дипломной работы.

Для достижения поставленной цели были обозначены и последовательно решены следующие задачи:

– рассмотреть особенности, цели и задачи оценки муниципальных служащих;

– определить место оценки в системе управления персоналом;

– изучить процедуру проведения оценки муниципальных служащих.

Индивидуальное задание 1 Рассмотрение особенностей, целей и задач оценки муниципальных служащих

Оценка персонала является не просто стандартной проверкой имеющейся квалификации во исполнение норм закона, но и оценочным критерием, который позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудников с целью использования полученных результатов для дальнейшего сотрудничества[7].

Ведь некоторые сотрудники в процессе труда не только пользуются имеющимися знаниями, но и получают практический опыт, которым можно воспользоваться для решения уже других задач, более сложных.

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

Понятие оценки муниципальных служащих заключается в комплексном методе изучения трудового процесса, направленного на выявление не только соответствия занимаемой должности, но и имеющегося потенциала отдельно взятого сотрудника для рационального использования его навыков на благо компании.

Соответственно, необходимо, чтобы оценка персонала осуществлялась комплексно, с изучением особенностей конкретного трудового процесса. Это позволяет определить в первую очередь соответствие сотрудника занимаемой им должности, а также помогает выявить его потенциал, который должен быть рационально использован для решения основных целей и задач, поставленных перед компанией.

Ниже рассмотрим основные цели оценки муниципальных служащих[4]:

* + административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, направление на обучение, перевод на другую работу, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала;
* информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить подлинную информацию о деятельности. Такая информация крайне важна для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение;
	+ мотивационная цель состоит в том, что оценка является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как достойно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Исходя из целей оценки муниципальных служащих можно определить следующие задачи.

Основной задачей оценки персонала в организации является получение данных о характеристиках и эффективности сотрудников. Это предоставляет возможность руководителям и HR-специалистам организации принимать взвешенные решения о развитии, перемещении работников или найме новых. И все это направлено на выполнение стратегических целей (повышение прибыльности, улучшение качества продукции, увеличение удовлетворенности клиентов, сохранения и расширение присутствия на рынке и т.д.).

Вторая задача - мотивация сотрудников. В компаниях, имеющих эффективную (эффективность не только в получении точных данных, но и в соответствии корпоративной культуре, предъявлении обратной связи, направленности на развитие сотрудников и т.д.) систему оценки, мотивационный потенциал сотрудников выше. Сотрудники, получая информацию о собственных зонах роста (применительно к рабочим задачам), более осознанно находятся в компании. Да и «магический пинок» никто не отменял - все таки ситуация оценки немного стимулирует.

Третья задача, которая решает эффективная оценка персонала, заключается в снижении расходов на персонал. Да, как ни странно, система, требующая затрат, позволяет снижать затраты. Качественная оценка персонала позволяет развивать и продвигать своих сотрудников, а не брать с рынка, затрачивая средства на поиск и адаптацию.

Четвертая задача заключается в оценке потенциала сотрудников и снижении риска выдвижения некомпетентных сотрудников.

Пятая задача оценки персонала - необходимость разработки программ обучения и развития персонала.

Задача службы персонала состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Таким образом, главная цель оценки персонала - проанализировать качество кадрового состава компании, повысить эффективность его работы, придерживаясь основных целей и задач, которые были поставлены раннее. На основании этого руководство компании должно принимать соответствующие кадровые и управленческие решения, способствующие дальнейшему развитию и процветанию организации.

Индивидуальное задание 2 Определение места оценки в системе управления персоналом

Оценка является одной из важнейших функций управления персоналом. С помощью этой функции происходит обоснование принятия любого управленческого решения[8].

В ряду функций управления персоналом система оценки персонала занимает центральное место, так как с ней связаны многие понятии производственной практики, такие как, мотивация, система заработной платы, система премирования, повышение квалификации, кадровое регулирование.

Активным и действенным инструментом управления персоналом, позволяющим решать производственные и социальные проблемы в компаниях, добиваться успехов в бизнесе на основе активизации и рационального использования самого главного вида ресурсов - человеческих ресурсов, является всесторонняя и объективная оценка работников предприятия. Иными словами, оценка персонала - это системообразующий элемент в системе управления персоналом.

Для организации эффективной системы оценки необходимо:

* установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии её оценки;
* выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
* обязать определенных лиц производить оценку труда;
* обсудить оценку с работником;
* принять решение и документировать оценку.

Роль системы управления персоналом для оценки сотрудников организации особая. На результатах оценки строятся все решения в области управления персоналом. Оперативная оценка работы сотрудника, которая неформально проводится линейным руководителем ежедневно, в конце месяца, квартала, года, формализуется и определяет размер премии сотрудников. Оценка профессионального уровня и потенциала сотрудника определяет размер его оклада, что стимулирует сотрудников повышать свой профессиональный уровень за счет обучения. Недочеты, выявившиеся в ходе ежегодной оценки сотрудников на основе компетенций, определяют тематический план обучения сотрудников. Построенная таким образом система управления персоналом позволяет влиять на поведение сотрудников и прогнозировать его, а особая роль оценки в этом процессе еще раз подтверждает, что оценка является универсальным инструментом управления.

В любом случае, оценка персонала неразрывно связана почти со всеми функциями системы управления персоналом. Без неё нельзя обойтись при отборе кандидатов на вакантные должности, без оценки результатов деятельности сложно справедливо распределить премии и бонусы, без оценки не обойтись при определении потребности в обучении и развитии персонала.

Создать сбалансированную систему оценки - точную, объективную и понятную - непросто. В современном мире существует множество технологий, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Грамотно проведенная оценка персонала обеспечивает руководство компании информацией об индивидуальных особенностях работников, выполнении ими своих должностных обязанностей, поведении на рабочем месте, лояльности . Такая информация помогает принимать обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику.

Оценка персонала организации - наиболее сложное звено кадровой работы. Она представляет собой специальные формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности. И не всегда успешная профессиональная деятельность сотрудника в данный момент на рабочем месте может означать, что он будет столь же успешно исполнять и другие, более сложные и ответственные задания. Тем не менее информация, полученная в результате оценки его труда, имеет высокую ценность для прогноза успешности работника в новой должности [5].

Можно сказать, что оценка является основой всей работы по управлению персоналом, без нее невозможно проведение целенаправленной кадровой политики.

Индивидуальное задание 3 Изучение процедуры проведения оценки муниципальных служащих

Оценка проводится на каждом этапе работы с персоналом. Внеплановая оценка проводится, когда руководство вынуждено прибегнуть к данной процедуре, например, при найме нового работника, во время прохождения новым сотрудником испытания, при выявлении каких-либо проблем во взаимодействиях между подразделениями или реорганизации компании, переводе на новую должность и так далее. В этом случае инициатива исходит от непосредственного руководителя сотрудника. Плановая оценка персонала обычно проводится по инициативе генерального директора, так как позволяет проанализировать положение дел внутри компании и помогает в планировании стратегии дальнейшего развития [2].

Исходя из целей проведения оценки муниципальных служащих разрабатывается процедура оценки. Существует несколько видов процедур оценки. Во-первых, это непосредственно оценка персонала, которая используется для оценки работника, его индивидуальных качеств и профессиональных знаний, навыков и умений. Второй вид - это оценка эффективности деятельности, являющаяся подведением итогов работы сотрудника за определенный отрезок времени. И, наконец, третий вид оценочной процедуры - оценка должности. Она подразумевает оценку важности определенной должности для компании с последующей оценкой ее эффективности.

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 [3].

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности).

Этапы проведения оценки муниципальных служащих

1.Постановка целей компании.

Нужно сформулировать, что актуально на данный период времени, далее определяются цели и задачи оценки. Так, например, оценочные мероприятия могут проводиться в том случае, если выбираете кандидата на важную позицию, требующую обладания определенными качествами. Так же в случае, когда развивающийся бизнес требует новых знаний или умений, то есть появляется необходимость определения способностей сотрудников к развитию тех или иных компетенций с учетом быстрого возврата вложенных компанией инвестиций в человеческий капитал.

2.Создание комиссии.

Эта структура займется проведением анализа структуры, [штатного расписания](https://clubtk.ru/shtatnoye-raspisaniye), разработки подробного плана по проведению оценки. В состав комиссии чаще всего входят представители из HR-службы, юридического отдела, могут быть включены рядовые сотрудники.

3.Проведение анализа методов оценки персонала.

Обязательно учитывается тот факт, что те или иные методы хороши на определенном этапе и при решении конкретных задач. Так, метод тестирования не подойдет для определения компетенций сотрудника, состоящего в резерве на топ-позицию. На этом этапе важно создать модели компетенций по каждой должности, определить ключевые показатели эффективности.

4.Утверждение руководителем организации системы оценки.

5.Разработка и утверждение документации для оценки.

Речь идет о положении, оценочных формах, инструкциях с описанием этапов оценки. Положение содержит цель, задачи, решения по результатам. Оценочные формы могут отличаться для каждой категории персонала в зависимости от компетенций. Инструкции содержат подробную информацию по всем этапам проведения оценки с рекомендациями по заполнению бланков.

6. Составление карты наблюдений.

Каждый работник оценивается с учетом критериев оценки деловых и личностных качеств. Карта включает в себя небольшое количество критериев и оценочные шкалы.

7. Организация информационной поддержки проведения процедуры оценки.

Обязательно участие руководства при разъяснении важности и необходимости проводимого мероприятия, преимуществе метода.

8. Проведение оценки персонала.

9. Сбор, обработка и проведение анализа полученных данных.

После проведения оценки собираются все данные и сопоставляются со стандартами работы.

10. Принятие решений по результатам.

Правильно проведенная оценка позволяет систематизировать вклад каждого сотрудника в развитие компании, определять состояние, потенциал и динамику развития каждого человека, своевременно улавливать тенденции и адекватно на них реагировать. Также оценка позволяет руководству выработать и корректировать ключевые критерии каждой профессии[6].

При проведении оценки персонала в организации не должно быть ошибок, которые могли бы послужить неправильной, неквалифицированной и предвзятой оценки сотрудника, претендующего на занимаемую должность.

Для того чтобы оценка, применяемая в компании, стала полезной технологией и давала ощутимые результаты, важно помнить:

- главной целью оценки результативности является не стремление наказать слабых сотрудников и поощрить добросовестных, а помочь им в выявлении недостатков в их работе. При этом важнейшую роль играет объективность и аргументированность проводимой оценки;

- внедряя в компании процедуру оценки, нельзя ограничиваться одноразовым мероприятием. Регулярно проводимая оценка обеспечивает возможность сравнения результатов, т. е. отслеживания динамики, и позволяет исключить влияние случайных факторов;

- необходимо увязать результаты оценки с другими системами управления. Результаты оценки могут и должны влиять на политику найма персонала, методы профессиональной и социальной адаптации новичков в подразделении, организацию мероприятий по обучению, формирование кадрового резерва, уровень вознаграждений и формы взысканий;

- необходимо предоставлять обратную связь по итогам оценки. Во время итоговой беседы нужно оперировать фактами, говорить о поведении человека, не задевая его личного достоинства, чтобы разговор получился конструктивным.

В заключении следует еще раз обратить внимание на то, что правильно построенное и грамотно организованное изучение и оценка кандидатов и сотрудников на работу является основным залогом процветания любого предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Анцупов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 391 c.

2. Анисов, Л.М. Организация работы кадровых служб / Л. М. Анисов, И. И. Терехов. – Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2014. – 55 с.

3. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 193 с.

4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Н. Велесько, П. Ройш. – Минск: Экоперспектива, 2015. – 352 с.

5. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 c.

6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 c.

7. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – Москва: Аспект–Пресс, 2014. – 203 с.

8. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации - М.: 2015 г. - 355 с.