

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы форм и методов оценки труда персонала

1.1 Понятие и сущность оценки труда персонала

1.2 Критерии и показатели оценки результатов труда персонала

1.3 Методы оценки результатов труда персонала и их классификация

Глава 2. Практические аспекты психологических форм и методов оценки труда персонала на примере ПФР

2.1 Психологические особенности оценки труда работников в ПФР

2.2 Рекомендации по совершенствованию процедуры оценки результатов труда персонала

Заключение

Список литературы

Введение

Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, добытое в конкурентной борьбе. Которых нужно размещать, мотивировать их деятельность, чтобы достичь стратегических целей организации. Оценка персонала организации, являясь на сегодняшний день одним из основных элементов кадрового менеджмента, не только имеет давнюю и прочную традицию в становлении и развитии практики работы с персоналом, но и продолжает вызывать интерес исследователей.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно используются организационные ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Система повышения эффективности управления человеческими ресурсами проходит через: положительное воздействие на мотивацию сотрудников; планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению; планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества и позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру; принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении;

В последнее время в публикациях по управлению персоналом и экономике труда наблюдается такая тенденция: эффективный персонал признается важным ресурсом организации, который обеспечивает ее устойчивое существование.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день

существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Предложим к рассмотрению основные критерии оценки персонала на современном предприятии. Для построения работы современной организации необходимо знать и применять различные методики оценки работы персонала на современном предприятии.

Цель работы: обобщить теоретические исследования в области психологических форм и методов оценки труда персонала и разработка рекомендаций по совершенствованию процедуры оценки результатов труда персонала.

Задачи:

- 1) раскрыть теоретические основы психологических форм и методов оценки труда;
- 2) охарактеризовать особенности основы психологических труда персонала;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию процедуры оценки труда.

Предмет исследования - комплексная система формирования и использования психологических форм и методов оценки труда в ПФР.

Объект исследования - Пенсионный фонд Российской Федерации.

Методы исследования: системный, аналитический, статистический.

Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка литературы и приложений.

Для написания курсовой работы были использованы следующие источники литературы: учебники по управленческой психологии, учебные пособия по психологии, ресурсы интернета и методический материал.

Глава 1. Теоретические основы форм и методов оценки труда персонала

1.1 Понятие и сущность оценки труда персонала

На определённом этапе развития компании встаёт задача наведения порядка в кадровом составе, оценки труда работников и его результатов, соответствия персонала предъявляемым требованиям. Оценка труда персонала играет также существенную мотивирующую роль, способствует повышению эффективности труда сотрудников на предприятии.

Оценка труда - мероприятия по определению соответствия количества и качества труда работника требованиям технологии производства.

Отметим, что оценка труда является одной из важнейших функций управления персоналом и ее роль в системе управления организацией заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения, которые оказывают непосредственное влияние на объект - персонал организации. И от того, насколько эта информация качественная и надежная, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Поэтому и карьера, и поощрение, и дальнейшая работа сотрудников организации зависит именно от этого решения. Персонал - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, работающих собственников или совладельцев.

Для того чтобы деятельность персонала была более результативной и использовалась достаточно эффективно, необходимо использовать оценку труда, с применением показателей и вознаграждением по их достижению. Оценка персонала -

дело трудоёмкое и дорогостоящее с точки зрения ресурсов вовлекаемых в него менеджеров организации. Успех во многом зависит от правильной организации и выбора технологии оценки.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- а) оценить потенциал для продвижения и снижения некомпетентных сотрудников;
- б) снизить затраты на обучение;
- в) поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- г) организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;

д) разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала;

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- а) установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- б) выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- г) обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- д) вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- е) обсудить оценку с работником;
- ж) принять решение и документировать оценку работника в организации.

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого работника предприятия в получение результата.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- 1) описание функций и труда работника на современном предприятии;
- 2) определение требований, предъявляемых работнику на предприятии;
- 3) оценку работника предприятия по факторам (конкретного исполнителя);
- 4) расчет общей оценки работников предприятия на современном уровне;
- 5) оценку уровня компетентности сотрудника в своей профессии на предприятии;
- 6) доведение результатов анализа и оценки труда до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- а) используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- б) информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- в) результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- г) система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Таким образом, оценка результативности труда - это одна из главных функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом, т.е. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности.

Для проведения полноценной оценки персонала разработан целый комплекс

методов, который включает стандарты и нормативы, оценочные шкалы, оценку рабочего поведения, методы ранжирования, заданное распределение и управление по целям. Выбор наиболее подходящего метода или методов оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре - одна из сложнейших задач, стоящих перед руководством предприятия. Эффективная оценка персонала играет большую роль в управлении им, являясь основой ряда важных кадровых процедур. Информация, полученная с помощью оценочных процедур, существенно расширяет и качественно обогащает базу данных по персоналу и позволяет осуществлять так называемый мониторинг состояния персонала. Для достижения объективных результатов в оценке деятельности персонала руководству, проводящему оценку, необходимо, прежде всего, объективно оценить свои собственные способности и результаты работы и научиться избегать ошибки оценивания.

1.2 Критерии и показатели оценки результатов труда персонала

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими критериями, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов. Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда. Оценка результатов труда руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации.

Необходимо выделить и такое ключевое понятие как критерий оценки - своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Выделяя три категории управленческих

работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, компетентность и контролируют сроки выполнения данной работы.

При подготовке к оценке эффективности труда персонала формируется определенный набор показателей, который необходим для того, чтобы отразить суть работы и требуемые результаты на выходе. Все показатели должны быть взаимосвязанными, сбалансированными и находиться в системе. Но при этом мы не забываем о том, что они должны четко соответствовать своей специфике деятельности. При использовании показателей, которые находятся в системе, намного проще проводить оценку труда персонала и систематизировать результаты оценки, соответственно, принимать решения в какой области корректировать деятельность персонала. Отметим, что показатель - это то, что помогает при оценке определить степень соответствия должности работника в организации, рабочему месту.

Для оценки эффективности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы, и ее результаты.

На мой взгляд, в качестве основных показателей, характеризующих результаты деятельности персонала на предприятии, могут выступать:

- продуктивность (персонал выполняет необходимую работу с минимальными усилиями для себя и максимальной отдачей для других, но при этом стоит помнить, что продуктивность труда зависит не только от желания сотрудника качественно и быстро работать, но и от факторов, которые оказывают влияние на продуктивность труда);
- интенсивность (заключается в количестве труда, затраченного сотрудником в процессе производства или создания товара/услуги за определённый промежуток времени);
- удовлетворенность трудом (показывает, как сотрудники оценивают все условия работы в организации, поскольку от нее также зависит эффективная и продуктивная работа персонала);
- компетентность (оказывает то, как сотрудники умеют выполнять свои рабочие функции, относящиеся к занимаемой должности);
- профессиональное поведение и личностные качества сотрудников (стандарты, разрабатываемые внутри организации на основе ряда документов, должностных инструкций, требований к рабочему месту, а также в совокупности наличие приобретенных навыков с других мест работы);

По моему мнению, оценка эффективности труда по показателям характеризуется достижением результата трудовой деятельности или степенью приближения к ней со стороны персонала. Отметим, что эффективность труда определяется значениями показателей, которые отражают достижение конечного результата труда работником на предприятии.

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества,

своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует, учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала в организации; их сравнительно немного (4-6).

1.3 Методы оценки результатов труда персонала и их классификация

труд персонал компетентность профессиональный

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких "стандартов" результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки. Оценка психологических характеристик личности часто встречается при подборе персонала. Методики оценки ограничиваются тестированием и интервьюированием. Качество оценки зависит от квалификации специалиста, проводящего оценку. Оценка знаний, умений и навыков чаще встречается при подборе и обучении персонала. Основные методики оценки -- это тестирование и тренажеры, реже интервьюирование. Однако, для оценки ряда навыков, лучше подходят деловые игры. Качество оценки зависит от проработанности методической базы (тесты, кейсы) и компетентности экспертов, проводящих оценку.

Рассмотрим сами методы, которые можно использовать при оценке персонала. По направленности выделяют следующие виды методов:

- 1) Качественные методы -- это методы определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами:
 - матричный метод -- самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;
 - метод системы произвольных характеристик -- руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, сопоставляя их, делает выводы;
 - метод системы произвольных характеристик -- руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, сопоставляя их, делает выводы;
 - оценка выполнения задач -- элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника в целом;
 - метод «360 градусов» -- предполагает оценку сотрудника со всех сторон -- руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка;
 - групповая дискуссия -- описательный метод, которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

2) Комбинированные методы -- это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов:

- тестирование -- это оценка по результатам решения заранее поставленных задач;
- метод суммы оценок, при котором каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель сравниваемый с идеальным;
- система группировки, при которой всех сотрудников делят на несколько групп -- от тех кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных;

3) Количественные методы -- наиболее объективны, так как все результаты оценки труда персонала в организации зафиксированы в числах:

- ранговый метод -- несколько руководителей составляет рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают;
- метод бальной оценки -- за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;
- свободная бальная оценка -- каждое качество сотрудника экспертами оценивается на определенное количество баллов, которые суммируются.

Комплексной и совершенно самостоятельной методикой оценки персонала на предприятии является непосредственно аттестация рабочего класса.

Аттестация -- определение уровня соответствия. Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее определения уровня соответствия работника занимаемой должности и (или) месту на которое он претендует. Сотрудники большинства организаций с налаженным менеджментом проходят процедуру аттестации раз в год

Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологических характеристик. В последнее время все чаще используется универсальный комплексный метод -- метод оценочных центров, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала. Данный метод имеет 25 критериев, по ним проводится оценка.

Среди таких методов оценки результатов труда различают следующие:

- способность работника предприятия к учебе и повышению квалификации;
- умение работника организации делать устные и письменные обобщения;
- контактность работника с другими работниками одного предприятия;
- восприятие работником мнения окружающих и умению сдерживать себя;
- гибкость работника предприятия в поведении, нужно быть адекватным;
- творческие характеристики работника по отношению к своей работе ;
- обязательная самооценка работника, нужно уметь оценить себя самому;
- необходимость работнику одобрения начальством и коллегами фирмы;
- карьеристские мотивы работника, продвижение по карьерной лестнице;
- реальность мыслей рабочего класса в своей организации;
- надежность работника, умение не подводить себя и своих коллег в фирме;
- устойчивость рабочего класса к стрессовым ситуациям, умение перенести стресс;

- энергичность, тактичность, внутренние нормативы работник, организованность;
- организаторские и управленческие способности рабочего класса на предприятии;
Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно с помощью профессиональных консультантов.

Глава 2. Практические аспекты психологических форм и методов оценки результатов труда персонала на примере Пенсионного фонда РФ

2.1 Психологические особенности оценки труда работников в ПФР

Пенсионный фонд Российской Федерации осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Положением о Пенсионном фонде Российской Федерации, утвержденным постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. №2122-1.

Руководство Управления осуществляет начальник, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом управляющего Отделения Пенсионного фонда Российской Федерации.

Управление является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении федеральное имущество, самостоятельный баланс, текущий и другие счета в банках, может приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Персонал имеет сложную взаимосвязанную структуру. Штатная численность сотрудников в Пенсионном Фонде составляет 139 человек. Текучесть кадров - ниже средней, в основном трудовой договор расторгают специалисты, работники с высшим образованием, и люди до 45 лет.

Управление входит в структуру ПФР и непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного фонда Российской Федерации.

Для проведения аттестации работников в УПФР используют индивидуальные планы развития, личные цели и метод стандартных оценок. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов:

- 1) определение даты аттестации рабочего класса определенной организации;
- 2) подготовка сотрудника и руководителя к аттестационной комиссии;
- 3) аттестационное собеседование и заполнение формы аттестации.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. В УПФР применяется индивидуальный план развития и личные цели сотрудников Пенсионного фонда Российской Федерации.

Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Личные цели - это ограниченный набор ключевых задач для сотрудника на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей. Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода. В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана сотрудников в Пенсионном фонде РФ.

В УПФР также используется метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников Пенсионного фонда.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки данного работника при аттестационной комиссии.

Оценка по методу черт - в ее основе лежит признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. Данный подход основан на ряде методик, к числу которых относится балльная оценка степени выраженности некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени согласуются с эффективностью деятельности сотрудника в Пенсионном фонде.

Оценка на основе анализа труда - определение психологических свойств происходит в рамках ситуационной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают особенности поведения сотрудника, проявляющиеся в процессе решения им конкретных задач.

Результатом оценки поведения работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально

обоснованная и ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких - менее эффективно.

Метод оценочных центров - сущность оценки персонала заключается в детальном описании психологического портрета кандидата, выявлении личностных особенностей сотрудника. Корректное заключение о степени профессиональной пригодности данного человека в результате проведения процедуры психологической оценки может быть дано только лишь при знании психологических требований, предъявляемых особенностями рабочего места к конкретному человеку, то есть после проведения процедуры описания профессии, входящей в состав психологической аттестации. Обычно же экспертом-психологом такое заключение дается на основе своего личного, опыта и, следовательно, является несколько поверхностным.

Итогом процедуры является профессиограмма - описание профессии, и психограмма - описание личностных черт, качеств, способностей, необходимой степени их выраженности для того, чтобы человек мог достичь успеха в данной профессиональной деятельности. Создается особый набор диагностических методик, применяемых к людям, оценка которых необходима заказчику, и помимо общего психологического описания личности он получает еще и сравнительную психологическую характеристику сотрудника, по критериям, важным для его работы. Заключение, полученное по результатам психологической оценки, кроме психологического портрета включает мнение эксперта о профессиональной пригодности данного человека. Причем, при желании заказчика для каждого человека могут быть рекомендованы варианты улучшения его деятельности, возможности наиболее эффективного обучения и управления.

Именно в описании соответствия специалиста некоторым профессиональным критериям заключается профессиональная оценка персонала. При этом в качестве критериев его оценки определяют профессиональные навыки и умения. Большой плюс подобных услуг состоит еще и в том что процедуры психологического тестирования дают, помимо запланированных результатов, огромное количество другой полезной информации.

Не редко психологической оценке персонала (в случае оценки каждого отдельно взятого специалиста) сопутствует заказ по психологической диагностике рабочих групп, которая, в свою очередь, дает результаты уже из области управленческого и организационного консультирования. Данные результаты помогают более эффективно организовать работу отдела и его взаимодействие с другими подразделениями. При довольно глубоком исследовании организации и персонала они могут помочь при оптимизации организационной структуры предприятия и стиля управления организацией.

В последнее время все большее значение в формировании психологической устойчивости приобретает использование социально-психологического тренинга. Социально-психологический тренинг представляет собой систему целенаправленных тренировок и упражнений, позволяющих эффективно развивать

необходимые качества сотрудника к выполнению задач в экстремальных условиях. Данный тренинг предполагает овладение сотрудником системой соответствующих психологических приемов, таких как, управлять собой, своими эмоциями, чувствами, умение сдерживать себя в конфликтных ситуациях, а так же умение разрешать конфликты. Также можно выделить и метод психологического анализа и решения практических задач, достоинством которого является реальная проверка уровня психологической подготовленности сотрудников. Решение практических ситуаций позволяет сотрудникам применять полученные практические знания, навыки и умения в своей деятельности.

2.2 Рекомендации по совершенствованию процедуры оценки результатов труда персонала

На основе проведенного анализа методик оценки персонала, применяемой в УПФР и методик, существующих в России и за рубежом, мною разработана процедура оценки персонала, которая может быть внедрена в УПФР. Сущность предлагаемой методики составляет внедрение метода комплексной оценки персонала с использованием системы взаимодополняющих методик. В первую очередь необходимо разработать проект аттестации персонала, пересмотреть критерии оценки должностных инструкций и выбрать соответствующие методики проведения оценки персонала. Предметами оценки являются характеристики одной из следующих групп - особенности поведения, эффективность деятельности, уровень достижения цели, уровень компетенции.

Мы предлагаем ввести оценку всех категорий работников - от квалифицированных рабочих до управляющих - по пяти факторам:

- 1) знание работы (есть ли у работника ясное понимание содержания своей работы и профессии, а так же целей и задач своей работы);
- 2) необходимость контроля за его действиями со стороны начальника (насколько старателен работник при выполнении производственных заданий, соблюдает ли он дисциплину труда, включая время обеда, перерывов и др.);
- 3) стиль работы (всегда ли принимает обдуманные решения, обладает ли склонностью к самоанализу, способностью доводить дело до конца);
- 4) инициативность (имеет ли желание принимать на себя дополнительную ответственность, как воспринимает новые идеи, предрасположен ли к риску);
- 5) склонность к сотрудничеству (проявляет ли готовность и способность работать совместно с коллегами и подчиненными, умеет ли поддерживать благоприятный психологический настрой в коллективе Пенсионного фонда);

Каждый фактор оценивается по 5-балльной шкале.

Причем от руководителя требуется подтвердить оценку: раскрыть в письменной форме конкретные действия работника, отношение к исполнению обязанностей в той или иной ситуации, а при необходимости - привести конкретные результаты деятельности работника, которые подтверждали бы оценку результатов труда рабочего класса в ПФР.

Оценку результатов следует проводить по следующим направлениям:

а) оценка деловых характеристик работника, в рамках которой анализ прошлых достижений и недостатков в работе осуществляется с целью повышения эффективности работы рабочего класса ПФР в будущем;

б) оценка потенциала работника, которая имеет целью выявить, заслуживает ли работник повышения (продвижения) и/или дальнейшего обучения;

в) оценка размера вознаграждения производится для определения размера следуемой работнику прибавки за перевыполнение плана и выдача премии.

Оценка деловых характеристик работника позволяет выявить его сильные и слабые стороны, чтобы помочь ему повысить эффективность работы. Для различных групп сотрудников, различных отделов и уровней иерархии компании должны быть разработаны специальные критерии оценки. В одном случае основным критерием служат компетентность и уровень знаний по специальности, в другом - количественные показатели деятельности, в третьем - умение быстро реагировать в нестандартных ситуациях. Особое значение должно придаваться оценке поведения в критических ситуациях, оказавшись в которых испытуемые проявляют свои качества в наиболее сконцентрированном виде. Мы предлагаем сформировать небольшие мобильные группы психологов, которые оперативно проанализируют действия работников Пенсионного фонда РФ подобных ситуаций.

Наиболее оптимальным методом оценки профессионально и корпоративно важных качеств для персонала является метод групповой экспертной оценки. В качестве экспертов выступают начальники отделов.

Желательно использовать и методы самооценки работника ПФР. Ему предоставляется возможность оценить себя и сравнить результаты самооценки с желаемым уровнем. Он может самостоятельно определить свою потребность в повышении квалификации, так как получаемая в результате самооценки информация обеспечивает понимание необходимости тех или иных знаний, навыков для работы на определенной должности. Самооценка позволяет выяснить отношение работника ПФР к своим обязанностям, степень владения теми или иными знаниями и навыками, а также те области, в которых следует совершенствоваться в первую очередь. Для самооценки можно использовать различные варианты анкет. Работники могут заполнять анкету дважды - в начале и в конце аттестации.

Повторная оценка дает возможность работнику еще раз оценить себя и проанализировать изменения в своем поведении за какой-то промежуток времени, выявить те недостатки, на которые следует обратить особое внимание.

В заключение аттестации целесообразно проводить опрос общественного мнения по выявлению степени удовлетворенности процедурой и технологией проведения аттестации рабочего класса на примере Пенсионного фонда.

Очень важно, чтобы полученные сведения могли быть обращены в конкретные программы действий и рекомендации - как преодолеть недостатки в работе, развить наиболее полезные для фирмы личные и деловые качества, какие меры поощрения или дисциплинарные санкции окажутся более эффективными применительно к конкретному работнику.

Заключение

Оценка труда персонала представляет собой одну из важнейших функций управления трудом, цель, которой является повышение качества труда сотрудников организации. Этот процесс имеет большое значение для определения размеров заработной платы, для определения целей обучения и развития в долгосрочном периоде. Для достижения объективных результатов в оценке деятельности персонала руководству, проводящему оценку, необходимо, прежде всего, объективно оценить свои собственные способности и результаты работы и научиться избегать ошибки оценивания.

Для проведения полноценной оценки персонала разработан целый комплекс методов, который включает стандарты и нормативы, оценочные шкалы, оценку рабочего поведения, методы ранжирования, заданное распределение и управление по целям. Выбор наиболее подходящего метода или методов оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре - одна из сложнейших задач, стоящих перед руководством предприятия. Эффективная оценка персонала играет большую роль в управлении им, являясь основой ряда важных кадровых процедур. Информация, полученная с помощью оценочных процедур, существенно расширяет и качественно обогащает базу данных по персоналу и позволяет осуществлять так называемый мониторинг состояния персонала. Его задача - обеспечение оперативного доступа руководителей к информации.

Анализ процедуры проведения оценки в УПФР и анализ литературы по проблеме определили необходимость проведения опроса работников УПФР. Результаты исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Нормативные документы, типовые образцы и методики проведения персонала разрабатываются без учета специфики деятельности организации.
2. В целом работники положительно оценивают процедуру аттестации персонала.
3. В Управлении Пенсионного фонда России нет разработанных критериев оценивания работника, отсутствуют так же количественные измерители.

Перечисленные недочеты определили необходимость пересмотра процедуры аттестации.

В качестве мер по совершенствованию процедуры оценки персонала мы предлагаем: оценку деловых и личных качеств работников; определение набора факторов результативности труда; разработку общего для всех критерия оценки персонала и выделение специфических качеств для отдельных групп работников. Необходимо также ввести оценку по пяти факторам: знание работы; необходимость контроля за его действиями со стороны начальника; стиль работы; инициативность; склонность к сотрудничеству. Каждый фактор оценивается по 5-балльной шкале. Полученные результаты должны сопровождаться конкретными программами действий и рекомендациями. Необходима также система показателей, составленная с учетом различных требований к деловым качествам примерно по двум десяткам категорий персонала в Пенсионном фонде РФ.

Деятельность работников характеризуется наличием навыков по следующим

показателям:

- а) планирование и координация управляющими работниками в ПФР;
- б) управление рабочего класса в критических ситуациях в Пенсионном фонде;
- в) администрирование работниками в Пенсионном фонде России;
- г) обучение новых подчиненных руководителями в Пенсионном фонде;
- д) контроль за деятельностью подчиненных в Пенсионном фонде;
- е) делегирование полномочий, мотивация подчиненных в организации;
- ж) обеспечение здорового морально-психологического климата рабочего класса и соблюдение подчиненными правил безопасности;
- и) умение рабочего класса эффективно общаться с сотрудниками;
- й) способность к кооперации в использовании организационных ресурсов, способность работника ПФР представлять вне организации;
- к) профессионализм и эффективное применение специальных знаний;
- л) настойчивость рабочего класса в достижении поставленных целей;
- м) приверженность целям и политике корпорации, отношение к новому.

В работе также указывается на необходимость проведения самооценки работника, суть которого в оценивании себя и сравнении результатов самооценки с желаемым уровнем. Для самооценки используются различные варианты анкет.

Список литературы

- 1.Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити,2007.-327с.
- 2.Балашов Ю.К. Оценка персонала - основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2003. - № 9. - С.23-28.
- 3.Волгогонова О.Д. Управленческая психология - 2005. - С.93-104.
- 4.Верещагина Л.А. - Психология персонала - 2007. - с. 33
- 5.Дятлов В.А. Как оценить специалиста? / Дятлов В.А. // Управление персоналом.2006.-№9-С.18-25.
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М,2008.-304с.
- 7.Литвак М.Е., Психология управления - 2005. - С. 133-136.
8. Морозов А.В. Управленческая психология: учебное пособие - 2005. - с.31.
9. Нечаева И.И. Оценка профессиональных знаний и опыта персонала / И.И. Нечаева // Труд и социальные отношения. - 2005. - № 4 (8). - С.69-72.
- 10.Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. - М.:Вильямс,2008.-39с.
- 11.Шикун А.Ф. Управленческая психология - 2005. - с. 87-98.
12. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. - Основы управленческой деятельности - 2000.с.57-60.
- 13.<http://www.management.com.ua/hrm/hrm029.html>
- 14.http://www.aup.ru/books/m152/8_2.htm
- 15.http://hrazvitie.ru/programs_pages/my_programs/prg_ozenka.htm
- 16.<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=274>
- 17.<http://www.rae.ru/monographs/53-2136>

18.<http://www.vivakadry.com/97.htm>

19.<http://www.pfrf.ru/>

20.<http://www.korolev.ru/infrastructure/pension/#axzz2DiYqRVrX20>

* Оценка маркетинга персонала // 2dip - студенческий справочник. URL:

https://2dip.su/теория/маркетинг_на_предприятии/маркетинг_персонала_и_его_виды/оценка_маркетинга_персонала/