Введение

Оценка работы персонала служит как инструмент, который помогает руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией или подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбирать методы, которые лучше подходят как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием сотрудников.

Данная курсовая работа посвящена одному из наиболее важных аспектов управления персоналом - оценке сотрудников и совершаемой ими деятельности. В условиях нестабильности оценка персонала приобретает особый смысл. В период кризиса и минимизации затрат на персонал сокращаются социальные пакеты, заработная плата, происходят массовые сокращения работников, каждый сотрудник рассматривается как единица для инвестирования финансового капитала. Для того чтобы правильно разместить капиталовложения, важно четкое представление о возможностях каждого представителя компании. В условиях кризиса особенно важным для компании становится сохранение наиболее эффективных сотрудников.

Проблема данного исследования носит актуальный характер в современных условиях. Актуальность проблемы обусловлена тем, что на современном этапе развития большинство руководителей организаций, обладающих определенными финансовыми, информационными, технологическими ресурсами достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Компании конкурируют на уровне профессионального развития своих сотрудников – их знаний, умений, навыков. Для разумного использования данного вида капитала необходимо правильно определить, каков он. Оценка позволяет выявить и :

выполнение должностных ;

особенности поведения , сильные и слабые каждого сотрудника;

 деятельности сотрудника;

 компетенции сотрудника;

 карьерного роста сотрудника;

программу сотрудника необходимыми .

потенциал каждого , направленный на стратегических целей .

Целью исследования рассмотрения процессов результатов деятельности , методы, использующиеся при оценке . Для реализации цели были и решены следующие :

рассмотрение цели персонала;

изучение , влияющих на сотрудников;

анализ и качественных методов персонала, являющихся распространёнными в практике руководителей;

выявление , которые возможны проведении оценки .

Предметом исследования оценки результатов персонала.

При курсовой работы использованы учебники и пособия для учебных заведений (Базарова Т.Ю., Кузнецова М.И., И.К., Маслова В.М.) авторов, а периодические издания: " газета" , журналы «

Персоналом» и «Отдел коммерческой организации».

 персонал количественный

1. Понятие и цели персонала

Любая организация ставит из основных целей получение . Прибыль является из показателей, оценить эффективность организации в целом. показатель складывается эффективности использования организационных ресурсов, в числе ресурсов сотрудника.

Одним способов проанализировать использования внутренних сотрудников является персонала. Оценка персонала была и одним из направлений деятельности . Однако, понимая важность оценки , многие руководители же избегают оценки. И для есть вполне причины:

– руководители хотят проводить потому, что эту процедуру нагрузкой, являющейся , «очередной кампанией», может испортить отношения с подчиненными и т.д.;

– сотрудники сопротивляются процедуры оценки, опасаются, что положение ухудшится в проверки их ;

– часто сопротивление процедуры оценки сопротивлением переменам таковым .

И все причины вызваны в очередь недостаточным или недоверием к оценки персонала. что же оценка персонала, чего она ?

Оценка персонала –  система , позволяющая результаты работ и компетентности работников, а их потенциал в развития предприятия [13,с.140-141].

 персонала - деятельность, на разных функционирования системы персоналом для целей :

- подбор на вакантную : оценка необходима установления соответствия и навыков кандидата ( профессиональных, так и ) должностным требованиям и культуре компании;

- в прохождения испытания ( срока): целью дополнительная оценка соответствия сотрудника должности и уровня адаптации в компании;

- в выполнения текущей : на данном оценка направлена уточнение плана и карьерного роста , принятие решений о , пересмотре заработной ;

- обучение сотрудника в с целями компании: определить текущие сотрудника и потребность в обучении, желательно подобную процедуру и прохождения обучения;

- в другое структурное : следует определить сотрудника для новых должностных ;

- формирование кадрового : оценка профессионального и в очередь личностного сотрудника;

- увольнение: данном этапе требуется для некомпетентности сотрудника, основанием увольнения в случае могут только результаты [17,с.303].

Оценка персонала возможность определить в работе каждого и предусмотреть меры их устранению, профессионального развития и . Оценка сотрудников их слабые и профессиональные качества, позволяет тщательно индивидуальные планы и эффективно спланировать , принятие решений о , продвижении, увольнении. вопрос любой - установление ее , позволяющих определить работников предъявляемым . При всем показателей оценки можно условно на три группы:

- результативность ;

- профессиональное поведение;

- качества.

Под труда понимаются и желание выполнять функции управления по отношению к объектам воздействия, и по отношению к себе: планирование , организация и регулирование , учет и контроль работы.

Показатели поведения охватывают стороны деятельности: и коллективизм в работе, в решении тех иных задач, к принятию дополнительной или дополнительной .

Личностные качества индивидуальные способности , отличающие его других работников: потенциал, образовательный , психофизиологический потенциал, потенциал, творческий , коммуникативный потенциал [2,с.244-246].

2. , учитывающие при оценки персонала, и оценки персонала

 является неотъемлемым и элементом в структуре трудом управленческого . Чтобы эффективно оценку, необходимо ряд важных . Рассмотрим их (рис.1).

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно- биологические | ПолВозрастСостояние здоровьяУмственные способностиФизические способностиКлиматГеографическая средаСезонность и др. |
| Социально-экономические | Состояние экономикиГосударственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платыКвалификация работниковМотивация трудаУровень жизниУровень социальной защищенности и др. |
| Технико-организационные | Характер решаемых задачСложность трудаСостояние организации производства и трудаУсловия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.)Объем и качество получаемой информацииУровень использования научно-технических достижений и др. |
| Социально-психологические | Отношение к трудуПсихофизиологическое состояние работникаМоральный климат в коллективе и др. |
| Рыночные | Развитие многоукладной экономикиРазвитие предпринимательстваУровень и объем приватизации[Конкуренция](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/konkurenciya.html)Самостоятельный выбор системы оплаты трудаЛиберализация ценАкционирование организаций[Инфляция](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/inflyaciya.html)[Банкротство](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/bankrot.html)[Безработица](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/bezrabotica.html) и др. |

Рис.1- ,влияющие на персонала [3,с.57-62].

Оценка представляет собой систему, имеющую сложную структуру, выполнять регулятивную в отношении деятельности управленческих работников . большое количество "" и "против" официальной  управленческих работников. в ее пользу то, что способствует решению управленческих задач. , помогает руководству , кому следует зарплату, кого - в должности, а кого - .

Оценка, особенно , побуждает работников более результативно. соответствующей программы и результатов ее развивают инициативу и чувство ответственности, стремление работать . Такая оценка юридической основой переводов, продвижений службе, награждений и , дает материал разработки вопросов найму, позволяет необходимую информацию определения размеров и вознаграждения работникам. в некоторых организациях из важнейших работы с кадрами требование объективно управленческого работника деловым и личностным [19,с.176-177].

Для получения информации необходимо и объективно выделить , по которым оценка. В этом важно установить и продуманные критерии персонала.

Критерий  персонала — порог, которым состояние будет удовлетворять не удовлетворять требованиям [14,с.124].

Такие могут характеризовать общие моменты, для всех организации, так и нормы труда и для конкретного места или должности.

Можно четыре группы , которые используются в организации с некоторыми :

профессиональные критерии  персонала содержат профессиональных знаний, , навыков, профессионального человека, его , результатов труда;

 критерии оценки включают такие , как ответственность, , инициативность, деловитость;

-психологические критерии  персонала , к которым способность к самооценке, , справедливость, психологическая ;

специфические критерии  персонала, которые на основе человеку качеств и его состояние , авторитет, особенности [7,с.138-145].

3.Методы,используемые оценке персонала

 методов оценки для каждой организации является задачей, решить может только самой организации .

 все методы организации можно на три подхода: гуманитарный, и эмпирический. Методы персонала в большей относятся к эмпирическому , так как на распространении отраслевого или опыта, использовании опыта в принятии . В большинстве случаев - это сравнение в ходе исследования с характеристиками "эталонного ". Методы эмпирических принято разделять количественные и качественные[1,с.223-225].

3.1 методы

1.Метод оценок.

Наиболее и самым распространенным оценки является стандартных оценок. заполняет специальную , оценивая отдельные работы сотрудника в аттестационного периода стандартной шкале (. 2).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вес | Фактор | Оценка | Комментарий |
| 30% | Качество работыАккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества |  |  |
| 10% | ПланированиеСпособность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям |  |  |
| 25% | ОрганизацияСпособность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов |  |  |
| 15% | Руководство/ЛидерствоСпособность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению |  |  |
| 10% | КоммуникацияСпособность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме |  |  |
| 10% | Отношение к работеОтветственность, способность работать с большой нагрузкой |  |  |
| Итоговая оценка:П (превосходно) О (отлично) Х (хорошо)НО (ниже ожидаемого) Н (неудовлетворительно)Комментарии: |

Рис. 2- Форма листа

Данный отличается малыми и общедоступностью. Руководителю требуется ни подготовки, ни затрат времени других ресурсов. данного метода обеспечивает единообразие всех сотрудников.

 метод стандартных страдает серьезными :

во-первых, проводит один - руководитель, что высокую степень и односторонности оценки. он должен во внимание профессиональные качества , на оценке отразиться личные с подчиненным;

во-, стандартная шкала учитывает особенностей деятельности каждого работника, что повлиять на оценки [6,с.365-366].

Чтобы эти недостатки, организации усовершенствовали стандартных оценок образом: форма заполняется не руководителем, а специалистом управлению человеческими . При использовании метода аттестации степень объективности за счет профессионального консультанта в области.

2.Метод оценок.

Количественные , например деловых и качеств работника, , как правило, с экспертных оценок. этом для кандидата на сначала устанавливают с специфики производства и работы 6-7 критериев. :

способность организовывать и труд;

профессиональная ;

сознание ответственности выполняемую работу;

 и коммуникабельность;

способность к ;

трудолюбие и работоспособность

 каждому из критериев на изучения деятельности на должность соответствующая оценка избранной шкале, , пятибалльной (отлично - 5; - 4; удовлетворительно - 3; не - - 2; плохо - 1) [8,с.159-167].

Оценки критериям обычно по нарастающему значению. Например, оценке по "способность организовывать и труд":

"1" - явно работник и руководитель;

"2" - умеет организовывать и свой труд и подчиненных;

"3" - умеет трудовой процесс, не всегда планирует работу;

"4" - хорошо организовывать и свой труд и подчиненных;

"5" - умеет и поддерживать четкий в работе на эффективного планирования.

 своей значимости в оценке кандидата конкретную должность  качества всегда различный удельный , что устанавливается путем. Для общей оценки и организаторских качеств составляется специальный лист [16,с.344-350].

Естественно, выше общая по каждой качеств, тем достоин кандидат должность в аппарате . Наибольшая возможная - 5, а самая низкая - 1.

, стаж работы и работника должны учитываться при деловых качеств. в том, что  - одна из качественных характеристик определении уровня работника, стаж  - количественная мера , а возраст находится взаимосвязи со работы.

Данные образовании кандидата, стаже и возрасте путем расчета  профессиональной перспективности  формуле:

К = Оу.. (1 + С/4 + В/18), где

Оу.. - оценка уровня , которая обычно :

0,15 для лиц, незаконченное среднее ;

0,60 - для лиц средним образованием;

0,75 - лиц со и незаконченным высшим ;

1,00 - для лиц с образованием по ;

С - стаж работы специальности. В соответствии с НИИ труда делится на 4 (в с тем, что, установлено, стаж в 4 меньше влияет результативность труда, образование);

В - возраст. В с рекомендациями НИИ он делится 18 (установлено, что возраста на труда в 18 раз , чем влияние ). При этом верхний предел для мужчин 55 лет, а для - 50.

На этапе общей оценки на должность коэффициента профессиональной суммируется с общей по деловым и качествам. Совершенно , что предпочтение тому кандидату, в итоге получит оценку, притом еще и с учетом же способом оценок по личностных качеств[11,с.202-204].

 одного из используемых и достаточно методов заключается в квалификации, опыта и наиболее компетентных в области работы  - экспертов. Важнейшими применения этого является обеспечение выставляемых экспертами и обоснованность подбора экспертных комиссий.

 анонимность достигается специальное анкетирование тестирование, то подбора состава состоит в их предварительной оценке, а в методически грамотном и формировании количественного и состава. Например, требования к эксперту - компетентность в управлении , нравственность, глубокие и признанное умение специальные задачи в с определенными функциями.

 из требований - разбираться в одной смежных специальных деятельности, например, технолога - в экономике, экономиста - в технологии, руководителя - в правовых и т. д. Традиционное требование к группы экспертов в их способности экспертизу с учетом сторон деятельности работника.

Главная  при подборе экспертов состоит в доли какой- подгруппы экспертов, близкой в своем . Эта опасность не только в выставляемой оценки, и в том, что обработке экспертных все другие потеряют свою . По той самой причине включение в экспертную специалистов, авторитет резко отличается среднего авторитета комиссии[4,с.210-214].

3.Сравнительные .

При их руководитель сравнивает одного сотрудника подразделения с результатами . При ранжировании "выстраивает" своих в условную цепочку - лучшего к худшему результатам работы аттестационный период. распределении все классифицируются по (рис.3) .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вес (%) | Группы | Ф.И.О. |
| 10 % | лучших работников |  |
| 20 % | хороших работников |  |
| 40 % | средних работников |  |
| 20 % | отстающих работников |  |
| 10 % | худших работников |  |

Рис.3- с помощью метода

Сравнительные методы очень простым оценки сотрудников. легко применять и . Однако, эти слишком односторонние и для того, сделанные с их оценки применялись целей развития , профессионального обучения и т.д. того, сравнение подразделения между является достаточно формой оценки, которой может за собой внутри подразделения, , недоверие к руководителю. применение методов оценок относительно [12,с.189-194].

3.2 Качественные методы

1.Интервью.

Одним наиболее часто методов является .

Метод интервью строгой организованностью и функций собеседников: (специалист, который интервью) задает респонденту (оцениваемому ), не ведет с активного диалога, высказывает своего и открыто не своего личного к задаваемым вопросам и испытуемого. Задачей является сведение влияния на ответов респондента к и обеспечение благоприятной общения. Цель с точки зрения - получить от ответы на , сформулированные в соответствии с исследования (качествами и оцениваемого, отсутствие наличие которых выявить) [20,с.355-357].

На различных параметров выделять несколько интервью. Наиболее в оценке персонала следующие виды:

1) интервью сосредоточено прошлой трудовой кандидата. При проведении исходят того, что в прошлом является поведения в будущем. интервью сосредотачиваются трудовом опыте и работы оцениваемого. о работе собирают в хронологическом порядке. В оценивается степень текущей работы для организации и компетентность в терминах требованиям, предъявляемым к должности. При следует задавать подобранные вопросы и одинаковые условия всех оцениваемых. практике вопросы из "требований к ", в которых перечислены характеристики, необходимые успешного выполнения . Преимущество биографического заключается в том, оно соответствует кандидата (сотрудника) и ему возможность себя наилучшим . Тем не этот же может стать необъективности оценки. такого интервью зависит от , насколько верно соотносятся с критериями ;

2)поведенческое интервью структурированный перечень , разработанных относительно или способностей в областях или к критериям, связанным с . Эти критерии в процессе анализа, рассмотрения которого работа и поведение сотрудников. Основное поведенческого подхода в том, что имеет дело с , важными для . С другой стороны, интервью может много времени, как в ходе необходимо обсудить важные аспекты . Кроме того, в с тем, что сосредоточено на осуществления определенной , легко упустить виду немаловажные , касающиеся общей подготовки кандидата ;

3)ситуационное интервью на построении ситуаций и предложении сотруднику описать своего поведения выхода из ситуации. В процессе сотрудник старается социально желательные , то есть , которые он социально верными. В интервью появляется оценить, насколько представления соответствуют организации, принятым поведения, а также работе, которую сотрудник;

4)проективное основано на построении вопросов образом, что предлагают кандидату не себя, а вообще или -то персонажа. методики основаны том, что склонен переносить жизненный опыт и на интерпретацию других людей, а на вымышленные , персонажей и т.п. В ходе интервью сотрудник с вероятностью будет социально желательные . Однако процесс проективного интервью длителен, полученные достаточно сложно . Кроме того, влияние на будут оказывать и личностные качества [9,с.262-270].

2.Традиционный анализ .

Одним из качественных методов персонала является  анализ документов. , что документы или могут надежными свидетельствами , происходящих в действительности. многом это к официальным документам, может относиться и к . Проведение анализа означает преобразование формы информации, в документах, в необходимую специалиста по персонала форму. это не иное, как содержания документа, толкование. В процессе документов могут резюме, рекомендательные и письма, документы образовании (дипломы, , квалификационные свидетельства), -исследовательские и публицистические [23,с.100-103].

3.Оценка по черт.

В ее  - признание влияния свойств человека характеристики его . К числу методик,  на данном , относится балльная  степени выраженности набора деловых и качеств, оценка черт, которые в степени согласуются с деятельности сотрудника. этого с помощью выбирается (без количественных оценок) перечень свойств, в наибольшей степени сотрудника и помогает его деловой .

Различие методик с используемыми способами личностных свойств и перечнями черт. , несмотря на модификаций таких , предмет оценки одинаков - качества сотрудника. В результате получается социально- характеристика оцениваемого, какими свойствами человек.

Опыт подобных систем у нас в стране и рубежом позволяет их основной  - субъективизм получаемого . Причины этого в самом методе, связан с волей и субъектов, участвующих в . Речь идет о получении предвзятых некомпетентных оценок, возможно при любого подхода, а о содержании производимой [5,с.404-407].

Используемые перечни слабо привязаны к деятельности. Они раскрывают в какой- мере внутреннюю личности оцениваемого, фиксируют определенные требования к его характеристикам. Фактически оценка основывается на анализе труда, а на , что думают оцениваемом окружающие.

4. на основе труда.

Определение свойств на анализа труда происходит в рамках  оценки, которая, , похожа на черт. Только в случае в качестве психологических характеристик особенности поведения , проявляющиеся в процессе им конкретных .

В методике ситуационной предусмотрена процедура  типичных ситуаций в коллективе, в структуре описывается работа , а затем оценивается поведение. Рациональным такой оценки то, что элементов трудовой в каждом случае в определенный комплекс и задач оцениваемой . Решение этих является чрезвычайно и эффективность действий , безусловно, определяется личностными особенностями [15,с.134-139].

 оценки поведения , как и в случае качеств, является -психологическая характеристика, более профессионально . Она содержит о том, каким (эффективно или ) действовал работник, в ситуациях более, в - менее эффективно. данный способ помогает выяснить такого поведения и последствия.

5. Метод центров (Assessment ).

1.Алгоритм методики

 действия этой выглядит следующим . Фирма, использующая методику, как , имеет достаточно опыт работы, список постоянных и собственную учебно- базу. У потенциальных этой организации возможность "поместить" сотрудников на дней в учебно- комплекс консалтинговой . На выходе получает, в зависимости заказа, разнообразный сведений: от личностных характеристик (разной степени и достоверности) до заключения о профессиональном , пригодности и перспективах развития тестируемого [21,с.177-178].

2. профессиографирования

Сущность  оценки персонала  в детальном описании портрета кандидата и личностных особенностей . Например, в выдаваемое входит описание , интеллектуальных и мотивационных специалиста, также возможности эффективного протестированным сотрудником, его наиболее использования.

Корректное по степени пригодности данного после проведения психологической оценки быть дано лишь при психологических требований, особенностями рабочего к конкретному человеку, есть после процедуры профессиографирования ( профессии), входящей в психологической аттестации. же экспертом- такое заключение на основе личного, опыта и, , является несколько . Методы, используемые оказании данного услуг, бывают разные: психологические (разной степени и различной направленности - , интеллектуальные, тесты и т.д.), индивидуальное интервью с исследуемым человеком и игры[21,с.179-181].

6.Психологическая персонала.

Психологическая персонала подразумевает критериев, по будет проверяться человека своему месту. Критериями в данном случае особенности личности , особенности его и т.д. Для этого проведение процедуры . На выходе этой процедуры  профессиограмма - описание , и психограмма - описание черт, качеств, , необходимой степени выраженности для , чтобы человек достичь успеха в профессиональной деятельности. создается особый диагностических методик, к людям, оценка необходима заказчику, и общего психологического личности он еще и сравнительную характеристику сотрудника, критериям, важным его работы. В , полученное по психологической оценки, психологического портрета мнение эксперта о пригодности данного . Причем, при заказчика для человека могут рекомендованы варианты его деятельности, наиболее эффективного и управления. Полезным эффектом данной является остающийся у список психологических , которым должен специалист, что используется внутренними заказчика при кадров или приеме претендентов работу.

7.Профессиональная персонала.

Профессиональная  персонала заключается в соответствия специалиста профессиональным критериям. В случае критериями являются определенные навыки и умения. сложность здесь в том, что в фирмах даже виды работ под собой разных функций. работа внешних заключается в выявлении критериев оценки каждого рабочего , организации правильной и процедуры оценки . На выходе получает готовую профессиональной оценки специалистов (набор для каждой ), которую он использовать и в дальнейшем. для проведения привлекались специалисты , то результатом внешних консультантов и структур организации стать навыки оценке персонала, будут успешно в дальнейшем для оценки персонала[18,с.301-305].

 плюс подобных состоит еще и в , что процедуры тестирования дают, запланированных результатов, количество другой информации. Результаты исследований используются при принятии во время реорганизаций, при сотрудников по лестнице, решении служебного соответствия, возможностей наиболее путей управления и со специалистом.

 психологической оценке (в случае оценки отдельно взятого ) сопутствует заказ психологической диагностике групп, которая дает результаты из области и организационного консультирования. результаты помогают эффективно организовать отдела и его с другими подразделениями. , при довольно исследовании организации, могут помочь оптимизации организационной и стиля управления .

8.Управление посредством целей.

(МВО, by Objectives)

В время целевое рассматривается как компонент эффективного . Кроме того, ожидать от эффективного труда, остаются неясными конечные результаты хотя бы намечены ориентиры, к ему необходимо . Этим определяется рациональное основание, котором строится способ оценки. посредством установки начинается с совместного ( и его руководитель) ключевых целей на определенный (год или месяцев). Таких должно быть , они должны наиболее важные деятельности сотрудника следующий период и :

конкретными, т.е. предметными и ;

измеримыми, т.е. поддающимися оценке;

достижимыми, напряженными (по психологов, наибольшее воздействие на оказывает цель, достижения которой 50%);

значимыми, т.е. относящимися к деятельности сотрудника и с задачами организации в ;

ориентированными во , т.е. для каждой должен быть срок ее .

По истечении периода сотрудник и оценивают выполнение цели, как , в процентах, и всего плана сотрудника. оценка осуществляется , руководитель обладает голосом при окончательного решения.

В к простоте, четкости и , метод управления постановки целей еще несколькими . Участие сотрудника в ключевых целей повышает в его объективность процесса , обеспечивает понимание , по каким его будут , а так же мотивацию. Диалог с повышает объективность руководителя, усиливает индивидуальных целей с организации и подразделения, а целевую направленность деятельности сотрудника. , многие компании МВО для величины переменной вознаграждения сотрудника ( результатам работы) [10,с.212-214].

 стороной целевой является то , что сотрудник достигать и не целей не своей воле. И здесь не в разграничении компетенции, и в необходимости учета или непредвиденных - тех обстоятельств, могут в значительной повлиять на его деятельности от его усилий. Поэтому с этого метода только оперативная сотрудников. И хотя оценка не еще должной и методической разработки, способ рассматривается как один многообещающих.

4.Типичные при проведении персонала

Одной распространенных ошибок в персонала является реальных целей или, напротив, методов для нескольких целей, недоверие персонала и результатам оценки. , достаточно часто оценки персонала определение потребностей в обучении, а по зачастую проводятся сокращения и увольнения. в состоянии понять, в данном случае используется тот , что и при соответствия сотрудника им должности (, направленные на профессиональных знаний, и навыков, специально «кейсы», интервью компетенциям, тесты ), изменении его вознаграждения, оценке сотрудника для в кадровый резерв. ситуация вызывает реакцию отторжения, замыкается, его уже не достоверными в достаточной . Говорить о получении связи уже приходится.

Одним возможных выходов подобной ситуации оценка потребности в сотрудника силами непосредственного руководителя. для того определить в рамках деятельности сотрудника, и как его учить, особенно становится профессиональная самого руководителя, им навыками персонала, а также своевременно предоставлять и обратную связь.

 одним способом трудностей, возникающих -за

недоверия к оценке, является прозрачной единой оценки, обучения и стимулирования. В этом становится не важным, а необходимым четкого списка , тренингов, курсов, , необходимых для определенной должности; и транслирование вариативности специалиста в зависимости выявленных в ходе его потенциала и интересов. Четкая стимулирования, соответствующая оценки и обучения, способствовать пониманию , для чего обучение и как обучения отразятся них лично. меры будут повышению доверия не только к персонала, но и к компании в целом [24,с.44-46].

 из возможных в ходе оценки является отсутствие компетенций, соответствующей оцениваемого работника. такой модели четкого представления, надо оценивать и каким критериям. приводит к ненужным ресурсов (как , так и материальных), как ценность такой оценки равна нулю.

 всегда корректным использование в ходе персонала некоторых , которые изначально в клинической психологии. можно использовать вспомогательный инструмент, определить состояние на момент оценки, но их результаты в основных и принимать их основе решения вряд возможно, так эти результаты в степени соотносятся с , необходимыми для какой-либо , и могут быть сомнению как стороны самого , так и со судебных органов.

, чтобы процедура сопровождалась квалифицированными . Это позволит целого ряда :

- так называемый « края» связан с , что в памяти остается только период работы (, день), остальные , таким образом, из оценки;

- наблюдателя, в результате особенности личности результаты. Так, , необаятельному человеку быть занижена , тогда как , установивший хорошие в коллективе сотрудник завышенные оценки;

- на наблюдателя в отношении пола, , семейного положения и .;

- «эффект отличника», сотрудник объективно плохой оценки, интервьюер под авторитета сотрудника ему оценку;

- центральной тенденции, с боязнью крайних : наблюдатель стремится наблюдаемому поведению оценку;

- «эффект » - склонность наблюдателя у сотрудника черты, собственным;

- «эффект » - склонность наблюдателя у сотрудника черты, с собственными;

- «гала-» - один фактор на другие, в чего обобщенное наблюдателя ведет к восприятию поведения, тонких различий;

- « снисхождения» - тенденция всегда давать оценку происходящему;

- «» - возникает в ситуациях, наблюдатель не дифференцировать оценки в , хотя, например, в , достигшем плохих , не обязательно сотрудники работали

[22,с.23-27].

Заключение

Оценка – это целенаправленный определения соответствия характеристик персонала (, мотиваций и свойств) должности или места. Оценка дает возможность степень подготовленности к выполнению именно вида деятельности, он занимается, а выявить уровень потенциальных возможностей оценки перспектив .

Результаты оценки позволяют выявить , неудовлетворяющих, удовлетворяющих и превышающих стандарты , что позволит сотрудников по лестнице, более разрабатывать программы для сотрудников, кадровый резерв продвижения их карьерной лестнице, сотрудников, не требованиям должности, в штат работников соответствующих должности и .

Организации периодически своих сотрудников с повышения эффективности работы и определения профессионального развития. и систематическая оценка положительно сказывается мотивации сотрудников, профессиональном развитии и . Одновременно результаты являются важным в управлении персоналом, предоставляют вероятность обоснованные решения в вознаграждения, продвижения, сотрудников, их и развития.

При оценки персонала учитывать такие , как: естественно-, технико-организационные, - экономические, социально- и рыночные. Большую при оценке имеют критерии, подразделяются на 4 :

1) профессиональные критерии;

2) критерии;

3) морально- критерии;

4) специфические .

Выбор методов , отвечающих поставленным и потребностям организации , сложной проблемой.

 множество методов работы персонала. них выделяют и качественные методы . К количественным методам относятся: метод оценок, метод оценок, сравнительные . Наиболее распространённым , а часто применяемым методом оценки интервью, направленное сбор информации опыте, уровне и оценку профессионально - качеств претендента. при приеме работу способно глубокую информацию о , при сопоставлении с другими методами возможно получение и прогностической информации.

 того, чтобы добиться объективных результатов в оценке деятельности персонала, руководителю, проводящему оценку, необходимо объективно оценивать свои собственные способности , результаты работы и

научиться избегать ошибок оценивания («эффект края» , предвзятость наблюдателя , « эффект отличника», «эффект контраста», «эффект похожести», ошибка центральной тенденции, « группинг »).

Список использованной литературы

Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом - М.: Юнити, 2000-560с.

Базарова Т.Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом-М.: Юнити,2006-560с.

Брагина З.В., Дудяшова В.П. Управление персоналом-М.:Кнорус,2008-128с.

Весенин В.Р. «Основы менеджмента», М, Элит – 2000-272с.

Виханский О.С., А.И. Наумов. Менеджмент – М.: Гардарики, 2003 – 511с.

Егоршин. А.П. Управление персоналом - Н. Новгород: НИМБ, 2005-720с.

Кафидов В.В. Управление персоналом - СПб.: Питер, 2009-240с.

Ковалык В.Н. Теория и практика управления. – М.: Канди, 2005- 345 с.

Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. – Спб.: Фирма, 2005-301с.

Лукичёва Л.И. Управление персоналом -М.:Омега-Л,2007-264с.

Макарова И.К. Управление персоналом-М.:Юриспруденция,2002-304с.

Малиновский П.В. Методы оценки персонала. – М.: Дело 2007-365с.

Маслов Е.Б. Управление персоналом предприятия.-М.: Инфра-М, , 2005-238с.

Маслова В.М. Управление персоналом-М.:Юнити-Дана,2007-159с.

Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Управление организацией - М.: ИНФРА – М, 2000-342с.

Русинова Ф. м., Разу М.Л. Менеджмент-М.: ИД ФБК-Пресс, 2000-502с.

Самыгин. С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В. Управление персоналом- Ростов-на-Дону:Феникс,2001-340с.

18.Тарасов В.К. Отбор и подготовка менеджеров – Л.: Машиностроение, 2002-335с.

19.Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2008-298с.

20.Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. – М.: Дело, 2005-398с.

21.Хаббард Л.Р. Управление персоналом- М.: НЬЮ ЭРА, 2001-205с.

22.Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации. "Финансовая газета" Экспо, № 2, 2009-40с.

23.Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. «Управление

Персоналом» №9, 2002-176с.

24.Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? «Отдел кадров коммерческой организации», №11,2009-80с.

Размещено на Allbest.ru