

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/174015>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Государственное и муниципальное управление (ГМУ)

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ 6

1.1 Сущность и цели деловой оценки персонала муниципальной службы 6

1.2 Методология деловой оценки персонала 11

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВ АДМИНИСТРАЦИИ ЧЕРНУШИНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА 23

2.1 Организационно-кадровая характеристика учреждения 23

2.2 Анализ системы деловой оценки персонала учреждения 31

2.3 Проблемы системы деловой оценки персонала в учреждении 40

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВ АДМИНИСТРАЦИИ ЧЕРНУШИНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА 43

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 53

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 56

Приложение 1. Пример оценочной анкеты для проведения деловой оценки персонала 58

Приложение 2. Пример шкалы для проведения деловой оценки персонала 59

Приложение 3. Стандартизированная методика и критерии деловой оценки персонала Управления финансов 60

Рассмотрим представленные выше методические подходы к деловой оценке персонала организации более подробно.

Первая группа методов – это методы индивидуальной оценки.

Наиболее распространенный индивидуальный метод деловой оценки персонала организации – это метод анкетирования. Для оценки составляется специальная оценочная анкета – стандартизированный набор вопросов или описаний. Пример такой анкеты представлен в Приложении 1.

Модификация оценочной анкеты – это метод сравнительной анкеты. Специфика данного метода заключается в том, что контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят документ, где описывается правильное или неправильное поведение на рабочем месте.

Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Следующий метод – это метод шкалирования. Метод шкалирования бывает двух видов: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.

При методе градации оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей (пример шкалы представлен в Приложении 2). Этот метод напоминает систему школьных оценок, он экономичен и удобен, но числовое обозначение выраженности показателя – это широкое поле для интерпретации оценщика, который склоняется либо к крайним значениям, либо к усредненным. Чтобы снизить субъективизм, используется метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. При этом способе сочетается числовое значение с описанием образа действий, соответствующих данному числовому значению.

Еще один метод проведения деловой оценки персонала в группе индивидуальных методов – это метод упорядочения рангов. Многие сотрудники могут быть сопоставлены лишь по отдельным критериям шкалы. Необходимо помнить о дифференциации между сотрудниками (например, по шкале размера заработной платы). По каждому показателю составляется ранжированный ряд. Суммарная оценка каждого работника рассчитывается путем сложения отдельных рангов. Недостатками метода является то, что не нормируются затраты времени по оценке и отсутствует возможность сравнения групп.

Следующий метод из группы методов индивидуальной деловой оценки – это метод альтернативных характеристик. Оценщику предлагается перечень высказываний, характеризующих сотрудника, он отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу.

Наиболее спорный и то же время наиболее качественный метод – это метод без предварительного

установления показателей оценки. Он устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места (должности) критерии измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки. Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, благодаря чему устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения оценочных листов, которые заполняются всеми участниками. Оценочный лист служит основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных оценщиками.

Оценочные листы заполняются всеми сторонами-оценщиками (коллеги, непосредственное руководство, подчиненные, сотрудники смежных подразделений, имеющие контакты с оцениваемым сотрудником). Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника.

Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника. Оцениваемый должен высказать свое мнение по поводу оценки. Свое заключение и бланки оценочных листов руководитель передает в службу управления персоналом. В свою очередь, указанная служба должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух - трех плановых оценок, а также требовать от руководителя подробных пояснений, если его мнение по отдельным показателям оценки какого-либо сотрудника расходится с мнением большинства оценщиков.

Следующая группа методов - это методы групповой деловой оценки персонала организации. Их можно условно разделить на три основных подгруппы.

Первая подгруппа методов групповой деловой оценки персонала организации - это сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами работы другого сотрудника. Ранжирование - выстраивание своих подчиненных в условную цепочку от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период.

Например, 10% - лучших работников, 20% - хороших работников, 40% - средних работников, 20% - отстающих работников, 10% - худших работников.

Вторая подгруппа методов групповой оценки персонала организации - это методы управления посредством установки целей. Руководитель и подчиненный (подчиненные) совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный период. Цели должны быть конкретными, достижимыми, но иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако за руководителем остается последнее слово при подведении итогов.

Недостаток метода состоит в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения сотрудниками ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность.

Третья подгруппа методов групповой деловой оценки персонала организации - это так называемые нетрадиционные подходы к оценке персонала.

Первый из нетрадиционных методов оценки, который будет рассмотрен ниже - это метод 360°. Данный метод предполагает, что сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Второй из нетрадиционных методов - это метод независимых судей. Независимые члены комиссии, как правило, общей численностью 6 - 7 человек, задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности. Секретарь комиссии фиксирует правильные и неправильные ответы пометками «+» или «-» (процедура может быть автоматизирована с помощью программно-аппаратных средств). По завершении процедуры формируется итоговая путем суммирования правильных и неправильных ответов, итоговая рассчитывается как разность между правильными и неправильными ответами.

Еще один метод нетрадиционного подхода к деловой оценке персонала - это тестирование. Данный метод весьма популярен за рубежом. Для оценки работника могут быть применены различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

1. квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
2. психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;

3. физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки.

Однако при оценке потенциальных возможностей работника тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Далее рассмотрим ещё два метода нетрадиционных подходов к деловой оценке персонала организации – это метод комитетов и метод центров оценки.

Метод комитетов – оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей сотрудника или кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение. Данная методика состоит из следующих этапов:

- декомпозиция деятельности на отдельные составляющие;
- определение результативности каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от -10 до +10).

Таким образом, определяется степень успеха;

- составление трех списков работ: работы, которые удастся решить успешно, которые удастся решить от случая к случаю и которые никогда не удастся решить;

- вынесение заключительной комплексной оценки.

Оценка в самом общем виде дается на основе следующих четырех действий:

1. выбора оцениваемых качеств;
2. показателей деятельности работника;
3. использования разных методов сбора информации;
4. сравнения реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Изучаемые наборы качеств оцениваемого сотрудника (кандидата) разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20.

Метод центров оценки. С помощью этого метода деловой оценки персонала организации решаются две задачи:

1. выявляются личные и деловые качества работника (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников);
2. определяется программа индивидуальных тренировок сотрудника, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

На испытание уходит различное количество времени. Так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, операционного звена – один день, менеджеров среднего звена – порядка дня, более 3 – 5 дней для оценки профессионализма руководителей и управляющих высшего звена.

Центральным вопросом деловой оценки персонала является установление ее показателей (критериев оценивания). Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп :

1. результативность труда;
2. условия достижения результативности труда;
3. профессиональное поведение;
4. личностные качества.

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели. «Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, материально-техническое снабжение, торговые агенты, ремонтные службы.

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

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и

коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п. При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов.

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021)
3. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 27.10.2020).
4. Закон Пермского края от 04.05.2008г. № 228-ПК «О муниципальной службе в Пермском крае»
5. Типовое положение о проведении аттестации муниципальных служащих ПК- №342 от 14.11.2008 г.
6. Распоряжение Главы г.Чернушка от 26 декабря 2007 г. № 464 «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих в отраслевых (функциональных) органах Администрации г.Чернушка»
7. Распоряжение Главы Чернушинского городского округа от 27 декабря 2019г. №479 «О квалификационных требованиях по должностям муниципальной службы в управлении финансов администрации Чернушинского городского округа»
8. Алексеева П.А., Федотова М.А Анализ оценки результатов деятельности персонала // Московский экономический журнал. 2017. № 3. С. 15–20
9. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2016. 212 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: Вэлби, 2020. – с. 210
11. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действия и качественные практические решения. Москва: HR-библиотека, 2017. 192 с.
12. Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. – СПб: Питер, 2018. – с.78
13. Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. Оценка персонала: учебно-практическое пособие. Москва: Евразийский открытый институт, 2015. 167 с.
14. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: Экзамен, 2019. – с. 189
15. Кибанов А.Я. Организация нормирование и регламентация труда персонала. – М.: Просвет, 2018. – с. 211
16. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях, изд. 3-е. – М.: Вершина, 2010. – с. 309
17. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Юрайт, 2016. 378 с.
18. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2017. 72 с.
19. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях //Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 18–24.
20. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров, изд. 2-е. М.: Эксмо, 2020. – с. 278
21. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: ИНФРА-М, 2017. – с. 226

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/174015>