**Оценка деятельности персонала в организации**

**СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

МЭ – Министерство экономики

КР – Кыргызская Республика

МЭ КР – Министерство экономики Кыргызской Республики

ЭВМ – Электронно-вычислительная машина

ВТО – Всемирная торговая организация

НСУР – Национальная Стратегия устойчивого развития

ЖК КР –ЖогоркуКенеш Кыргызской Республики

АП КР – Аппарат Правительства Кыргызской Республики

HR–HumanResource (человеческие ресурсы)

**СПИСОК ТАБЛИЦ**

|  |  |
| --- | --- |
| Таблица 1. Бланк групповой оценки……………………………………….. | 21 |
| Таблица 2. Списочная численность МЭ КР, (чел.)……………………...... | 33 |
| Таблица 3. Соотношение мужчин и женщин в организации (чел., %)….. | 34 |
| Таблица 4. Структура персонала по стажу работы (чел., %)…………….. | 35 |
| Таблица 5. Критерии оценки……………………………………………….. | 38 |
| Таблица 6. Компоненты оценки……………………………………………. | 39 |
| Таблица 7. Шкала снижения оценок……………………………………….. | 39 |
| Таблица 8. Градация оценки………………………………………………... | 39 |
| Таблица 9. Результаты оценки……………………………………………… | 40 |
| Таблица 10. Возраст…………………………………………………………. | 58 |
| Таблица 11. Пол……………………………………………………………... | 59 |
| Таблица 12. Стаж работы на государственной службе…………………… | 59 |
| Таблица 13. Последняя оценка респондентов…………………………….. | 60 |
| Таблица 14. Занимаемая должность………………………………………... | 61 |
| Таблица 15. Бланк оценки………………………………………………….. | 69 |

**СПИСОК РИСУНКОВ**

|  |  |
| --- | --- |
| Рисунок 1. Современные методы оценки персонала……………………….. | 20 |
| Рисунок 2. Должностная структура персонала МЭ КР…………………….. | 34 |
| Рисунок 3. Процентное соотношение мужчин и женщин в МЭ КР (в % к общему количеству)…………………………………………………………... | 35 |
| Рисунок 4. Структура персонала по стажу работы…………………………. | 35 |
| Рисунок 5. Удовлетворенность системой оценки деятельности…………... | 42 |
| Рисунок 6. Актуальность обратной связи…………………………………... | 42 |
| Рисунок 7. Уважение к труду сотрудника………………………………….. | 43 |
| Рисунок 8. Согласованность деятельности с достижениями………………. | 43 |
| Рисунок 9. Объективность МЭ КР при оценке деятельности…………….. | 44 |
| Рисунок 10. Положительная обратная связь со стороны МЭ КР………….. | 44 |
| Рисунок 11. Удовлетворенность последней оценкой………………………. | 45 |
| Рисунок 12. Отличность системы оценки деятельности…………………… | 45 |
| Рисунок 13. Справедливость процедур оценки…………………………….. | 46 |
| Рисунок 14. Удовлетворенность процедурами оценки деятельности…….. | 46 |
| Рисунок 15. Информированность сотрудников об апелляции……………. | 46 |
| Рисунок16. Удовлетворенность результатами процесса оценки деятельности…………………………………………………………………... | 47 |
| Рисунок 17. Учет отчета всех достижений………………………………….. | 47 |
| Рисунок 18. Согласие с окончательной оценки…………………………….. | 48 |
| Рисунок 19. Согласие с оценкой руководителя…………………………….. | 48 |
| Рисунок 20. Влияние вознаграждений на будущую работу……………….. | 48 |
| Рисунок 21. Эффективность вознаграждений………………………………. | 49 |
| Рисунок 22. Учет взгляда сотрудника руководителем……………………... | 49 |
| Рисунок 23. Непредвзятость руководителя при оценке……………………. | 50 |
| Рисунок 24. Знания руководителя при оценке……………………………… | 50 |
| Рисунок 25. Объективность руководителя при рассмотрении отчета сотрудника…………………………………………………………………….. | 51 |
| Рисунок 26. Полезность оценки……………………………………………... | 51 |
| Рисунок 27. Многое ли служащие узнают из оценки………………………. | 51 |
| Рисунок 28. Выявление ошибок в оценке…………………………………… | 52 |
| Рисунок 29. Ожидания от оценки……………………………………………. | 52 |
| Рисунок30. Соответствие оценки руководителя с работой по установленным задачам……………………………………………………… | 53 |
| Рисунок 31. Соотношение оценки с установленными задачами………….. | 53 |
| Рисунок 32. Верность оценки………………………………………………... | 54 |
| Рисунок 33. Соответствие оценки с реально выполненной работой……… | 54 |
| Рисунок 34. Выявление сильных сторон……………………………………. | 54 |
| Рисунок 35. Выявление слабых сторон……………………………………... | 55 |
| Рисунок 36. Измерение оценки реальной производительности…………… | 55 |
| Рисунок 37. Своевременность квартального плана………………………… | 56 |
| Рисунок 38. Своевременность оценки отчета руководителем…………….. | 56 |
| Рисунок 39. Ознакомление руководителя с результатами оценки………... | 57 |
| Рисунок 40. Обсуждение руководителя и сотрудника о результатах оценки………………………………………………………………………..... | 57 |
| Рисунок 41. Структура персонала по возрасту……………………………... | 58 |
| Рисунок 42. Структура респондентов по полу…………………………….... | 58 |
| Рисунок 43. Структура персонала МЭ КР по общему стажу работы на государственной службе…………………………………………………....... | 59 |
| Рисунок 44. Последняя оценка респондентов………………………………. | 60 |
| Рисунок 45. Структура персонала по занимаемой должности…………….. | 61 |

**РЕЗЮМЕ**

Темой настоящей выпускной квалификационной работы является «Оценка деятельности персонала в организации». Цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании системы оценки персонала в организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. Первая глава работы состоит из трех параграфов и носит название «Теоретические основы оценки деятельности персонала в организации»и в ней сделана попытка раскрыть сущностицелей и принципов оценки результатов деятельности, изучены методы оценки результатов деятельности персонала, также выяснена роль оценки деятельности в системе управления персоналом.

Во второй главе «Анализ оценки деятельности персонала в Министерстве экономики Кыргызской Республики»приведенаобщая характеристика персонала Министерства экономики Кыргызской Республики. В этой главе изученпорядок проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики, и исследован уровень удовлетворенности системой оценки деятельности персонала.

В третьей главе, которая носит название «Совершенствование системы оценки деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих Кыргызской Республики» выявлены недостатки управленческой деятельности по оценке персонала в Министерстве экономики и представлены рекомендации по повышению эффективности методов оценки персонала. Предложены рекомендации по совершенствованию Положения «О порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики»

В конце приводится список использованной литературы.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

**ВВЕДЕНИЕ**

Успех работы организации зависит от работников. На сегодняшний день разработка системы оценки деятельности персонала одна из главных составляющих системы управления.

Сложно что-то говорить об эффективности работы или об улучшении работы организации, если не уделяется достаточного внимания оценке труда персонала. Оценка работы персонала - это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства. Оценка деятельности персонала служит в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением.

**Актуальность изучения вопросов**, связанных с оценкой результатов деятельности персонала организации, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все больше становится определяющим фактором конкурентоспособности любого предприятия.

Использование результатов оценки работы персонала для принятия управленческих и административных решений, связанных с продвижением, увольнением, стимулированием и наказаниями, является одной из наиболее распространенных областей ее применения. Результаты, достигнутые работником, часто являются самым существенным основанием для решения о его продвижении по служебной лестнице. И хотя успешная работа сотрудника в данный момент на данном рабочем месте вовсе не означает, что он будет столь же успешно исполнять работу и на более высоком уровне, все же информация, полученная в результате оценки, имеет высокую ценность для прогноза успехов работника в новой должности.

Стимулирование работника к достижению высоких рабочих результатов и к проявлению наилучших образцов рабочего поведения возможно лишь в том случае, если система оценки способна выявить те различия в рабочих результатах и трудовом поведении работников, которые четко соотносятся с различиями в уровне их профессиональной успешности.

**Предмет исследования** – Оценка деятельности персонала в организации.

**Объект исследования** – персонал Министерства экономики КР.

**Теоретической базой** выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов по системному анализу, теории управления, организационному проектированию, кадровому менеджменту следующих авторов: Бодди Д., Пэйтон Р.,Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина, Травин В.В., Дятлов В. А. и др.

**Цель** выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании системы оценки персонала в организации.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие **задачи:**

1. рассмотреть сущность оценки персонала и ее роль в управлении организацией;
2. изучить содержание и инструменты оценки персонала;
3. рассмотреть применяемые методики оценки персонала в Министерстве экономики КР;
4. разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении к выпускной квалификационной работе обосновывается актуальность темы, формулируется цель и задачи, определяется объект и предмет исследования, освещается методическая и информационная база.

В первой главе выпускной квалификационной работы определены основные цели и принципы оценки результатов деятельности; определены методы оценки персонала; выяснена роль оценки деятельности в системе управления персоналом.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ оценки деятельности персонала в Министерстве экономики Кыргызской Республики. Дана общая характеристика персонала организации; описан порядок проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих: методы оценки результатов труда специалистов в Министерстве экономики КР; проведен анализ степени удовлетворенности персонала действующей системой оценки персонала и диагностированы недостатки и слабые стороны системы оценки.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

В третьей главе выпускной квалификационной работы содержатся рекомендации по совершенствованию методики и процессов оценки деятельности персонала в Министерстве экономики КР. Данная глава охватывает пути повышения эффективности методов оценки результатов деятельности персонала; рекомендации по применению новых методов оценки; раскрыты потенциальные выгоды от применения предлагаемой системы оценки.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

* 1. **Цели и принципы оценки результатов деятельности**

Оценка результатов деятельности работника – это систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов. Текущая периодическая оценка сводится к оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов и к анализу их динамики.[[1]](#footnote-1)

После того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить, как продолжение функции контроля. Процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.[[2]](#footnote-2)

Цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности его труда. Оценка требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно ни соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определит наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.[[3]](#footnote-3)

В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.[[4]](#footnote-4)

*Административные функции:* повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе — отличный способ признания выдающегося исполнения работы.

Перевод используется, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным.

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

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

*Мотивационные функции*. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Можно из этого сделать вывод, что информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

***Принципы оценки персонала***

Оценка, играющая важную роль в управлении персоналом, должна осуществляется в соответствии с рядом важнейших требований (принципов), которые гарантируют ее эффективность. Технология эффективной оценки персонала должна быть построена таким образом, чтобы персонал был оценен:[[5]](#footnote-5)

объективно и «прозрачно» — вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

надежно и диагностично — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (прошлых успехов и неудач, возможно случайных), но значимо по отношению к структуре должностных обязанностей;

достоверно и валидно (значимо) по содержанию его профессиональной деятельности в соответствии с функциональными обязанностями;

прогностично — оценка должна давать возможность прогнозирования эффективности дальнейшей работы сотрудника;

комплексно — не только каждый сотрудник, но и связи и отношения внутри организации, ее возможности в целом.

Выполнение этих требований достигается в результате реализации следующих рекомендаций:

социологический анализ предмета оценки и привлечение достаточного количества экспертов-оценщиков позволяют эффективно решать проблему объективизации оценки;

«прозрачность» оценки обеспечивает система адресных от­ четов: общая часть - для всех заинтересованных сторон, различные варианты адресных частей специализированы в соответствии со спецификой их проекции получаемой оценки и дальнейшим ее использованием;

надежность оценки существенно повышается с увеличением количества оцениваемых показателей и адекватности реалиям соответствующих критериев и шкал;

диагностичность оценки определяется спектром получаемых оценок, априори согласованным со спектром факторов, определяющих значения этих оценок;

валидность оценки по содержанию обеспечивается включенностью в оценочные показатели всех характеристик, определяющих эффективность результатов деятельности оцениваемо­го персонала;

достоверность оценки гарантируется результатами апробации, необходимой доработки и стандартизации процедуры оценки;

прогностичность оценки обеспечивается как внутренним устройством методики оценки, так и регулярным повторением процедуры оценки;

комплексность оценки определяется, во-первых, содержанием методики (предусмотрены ли алгоритмы агрегации — обобщения оценок отдельных сотрудников); во-вторых, наличием компьютерной базы данных с результатами оценок отдельных сотрудников (без ЭВМ необходимые расчеты выполнить затруднительно); в-третьих, дополнительным оцениванием социальной согласованности и технологической слаженности коллективного взаимодействия сотрудников, групп специалистов, управленческой команды.

Давно известные и широко применяемые за рубежом методы оценки получили свое распространение в кыргызстанскихкомпаниях достаточно недавно, поэтому сотрудники служб персонала и руководители сталкиваются со многими трудностями при их использовании. Чтобы свести эти трудности к минимуму, необходимо проводить ряд мер, включающих привлечение независимых экспертов и высококвалифицированных консультантов, подготовку и разъяснение необходимости процедуры оценки, информирование сотрудников о результатах, применение одинаковых стандартов для равных сотрудников.

Оценка персонала, несомненно, является достаточно сложным процессом, как в организационном, так и в методическом плане. В настоящее время единой системы для решения всех возникающих проблем в ходе подготовки и проведения оценки не существует. Однако опыт показал: только серьезно подходя к проблеме оценки на всех этапах - от приема на работу до момента плановой аттестации, можно достичь наиболее эффективного управления персоналом в организации[[6]](#footnote-6)

**1.2. Методы оценки результатов деятельности персонала**

К оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников - гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.[[7]](#footnote-7)



Рис.1. **Современные методы оценки персонала**

***Метод анкетирования.***

Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

***Описательный метод оценки.***

Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

***Метод классификации.***

Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

***Метод сравнения по парам.***

В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

При сравнении по парам эффективно использование Бланка групповой оценки (Таблица 1).

Таблица 1.

**Бланк групповой оценки**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Фамилии сотрудников*** | ***Асанов*** | ***Баетов*** | ***Сулайманов*** | ***Кожоев*** |
| ***Асанов*** |  |  |  |  |
| ***Баетов*** |  |  |  |  |
| ***Сулайманов*** |  |  |  |  |
| ***Кожоев*** |  |  |  |  |

***Метод рейтинговых поведенческих установок***

Основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

***Метод оценки по решающей ситуации***

Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ситуациях - "решающих ситуациях". Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств сотрудника.

***Рейтинг или метод сравнения***

Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 - очень высокая степень, 1 - очень низкая степень.

***Метод заданного распределения***

При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

10% - неудовлетворительно

20% - удовлетворительно

40% - вполне удовлетворительно

20% - хорошо

10% - отлично

всего - 100 %

Единственное, что требует от работника - списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

***Метод шкалы наблюдения за поведением***

Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

***Метод независимых судий.***

Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" - в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение.

***Метод комитетов.***

Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.

***Метод центров оценки***.

С помощью этого метода решаются две задачи:

- выясняются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников)

- определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

***Метод деловых игр.***

Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

***Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей).***

Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок. Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей.

***Метод оценки на основе моделей компетентности.***

Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

***Метод анкет и сравнительных анкет***

Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

**1.3. Роль оценки деятельности в системе управления персоналом**

Оценка деятельности является неотъемлемой частью управления персоналом. Всесторонняя и объективная оценка сотрудников помогает достичь целей, как в производственной сфере, так и в области развития персонала.[[8]](#footnote-8)

Оценка персонала – это процесс, позволяющий определить результаты работы и уровень профессиональной компетентности, учесть личностные, деловые качества работника, с целью раскрытия его потенциала и принятия дальнейших управленческих решений относительно его мотивации и развития. [[9]](#footnote-9)

Оценка персонала на предприятии является важным этапом в управлении человеческими ресурсами, являющимися наиболее значимыми ресурсами компании. Эффективное использование всех ресурсов организации, и особенно человеческих необходимое условие дальнейшего плодотворного развития предприятия.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно используются организационные ресурсы.[[10]](#footnote-10)

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.[[11]](#footnote-11)

Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через: - положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте, и добиться повышения производительности; -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, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру; -принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. При увольнении наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.[[12]](#footnote-12)

На систему оценки влияют также «жесткость» критериев оценки, периодичность и срочность проведения оценки. «Жесткие» показатели достаточно «легко измеримы и охватываются информационной системой организации».[[13]](#footnote-13)

При определении количественных и качественных параметров показателей (критериев) оценки желательны следующее:[[14]](#footnote-14)

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю (или группе), так как это может привести к игнорированию других не менее важных аспектов деятельности работников;

- определять необходимые, с одной стороны, и достаточное количество показателей, с другой стороны, с целью максимального учета результатов работы персонала. [[15]](#footnote-15)

В успешных компаниях основным ресурсом выступает человек со своим потенциалом и личностными качествами. Именно от него зависит результативность деятельности и конкурентоспособность организации, а также психологический климат и корпоративная культура организации. Как сказал известный предприниматель Майкл Маркс, «ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки даже в вопросах получения денег. Управляющие компаний, где человеческий ресурс стоит на первом месте хорошо понимают, что судьба бизнеса зависит от качества ее персонала».[[16]](#footnote-16)

Особая роль в организации отводится менеджерам, именно они призваны организовывать деятельность фирмы таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям и требованиям, как своих работников, так и внешнего окружения. Новые рыночные условия требуют от менеджеров особые профессиональные качества: знание производства, маркетинга, менеджмента, экономики, психологии, информатики и т.д. Важную роль менеджеров в хозяйственной системе простым, но убедительным фактом, – фирмы, имеющие первоначально равные условия, выходят на один и тот же рынок, располагают примерно одинаковым оборудованием, работниками необходимой квалификации, но победительницей в жесткой конкурентной борьбе выходит та фирма, которая располагает наиболее квалифицированным управленческим персоналом, наиболее подготовленными и способными управляющими.[[17]](#footnote-17)

Роль профессиональных работников в современных организациях обуславливает особую значимость кадровой работы с персоналом. Одной из главных задач предприятий становится поиск эффективных способов управления персоналом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и направленных на выявление будущих потребностей людей, создание благоприятной среды для работы и повышения квалификации, в которой развиваются и реализуются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Отечественный и зарубежный управленческий опыт, свидетельствует, что наибольшего успеха добиваются те организации, которые уделяют первостепенное внимание проблеме кадров. Вся работа по решению кадровых проблем организации отражается в системе управления человеческими ресурсами. Именно разработка продуманной системы управления человеческими ресурсами является сегодня наиважнейшим резервом повышения эффективности и производительности производства.[[18]](#footnote-18)

При оценке результативности необходимо учитывать не только экономические, социальные, но и психологические факторы. У каждого человека своя мера профессионализма и отследить степень ее реализации можно только учитывая психологическую составляющую результативности. Комплексный подход к разработке системы вознаграждения в организации должен учитывать оценку результатов труда, особенности трудового поведения, оценку личных и деловых качеств работника. [[19]](#footnote-19)

Следует стремиться создавать такую «систему материального и морального стимулирования, чтобы каждый работник знал, что предложение, выдвинутое им и оптимизирующее работу, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды».[[20]](#footnote-20)

Оценка персонала выступает неотъемлемым инструментом системы управления человеческими ресурсами, и данному вопросу посвящено достаточное количество работ, как кыргызстанских, так и зарубежных ученых. Ключевыми целями оценки выступает: принятие решений о вознаграждении; повышение эффективности работы; мотивация персонала; планирование преемственности и выявление потенциала; поощрение диалога «начальник-подчиненный»; формальная оценка неудовлетворительной работы.

Реализация перечисленных кадровых задач осуществляются через кадровые мероприятия, определенная совокупность которых при должной политике предприятия формирует кадровую стратегию. Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.[[21]](#footnote-21)

Деловая оценки персонала позволяет установить место сотрудника в организационной структуре, разработать программу развития сотрудника, определить критерии и размеры вознаграждений.[[22]](#footnote-22)

Таким образом, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития. Руководителю любого предприятия необходимо прийти к выводу, что без предварительной оценки, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и, в конечном итоге, получения положительных результатов, как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников.[[23]](#footnote-23)

**ГЛАВА II. АНАЛИЗ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕСОНАЛА В МИНИСТЕРСТВЕ ЭКОНОМИКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**2.1. Общая характеристика персонала Министерства экономики Кыргызской Республики**

Министерство экономики Кыргызской Республики– главный аналитический центр Правительства КР в проведении экономического анализа и выработки эффективных политических рекомендаций.

Министерство экономики Кыргызской Республики является центральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по разработке и реализации государственной политики в области макроэкономической, антимонопольной, тарифной, лицензионной, инвестиционной, внешнеэкономической, фискальной политики, политики в сфере государственно-частного партнерства, государственных материальных резервов, экономического и регионального развития, управления государственным имуществом, технического регулирования и метрологии, а также в области развития халал-индустрии, торговли, развития предпринимательства и оптимизации нормативной правовой базы регулирования предпринимательской деятельности, развития свободных экономических зон.[[24]](#footnote-24)

Целью Министерства является обеспечение социально-экономического прогресса и устойчивого развития Кыргызской Республики.

Задачами Министерства являются:

- формирование государственной экономической политики;

- определение приоритетов экономического развития страны;

- повышение инвестиционной привлекательности страны и создание благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности;

Министерство осуществляет следующие функции:

1) функции отраслевой политики:

- разрабатывает прогнозы и осуществляет анализ и оценку социально-экономического развития Кыргызской Республики;

- разрабатывает и реализует единую государственную политику развития экономики, в том числе методов и средств достижения макроэкономической стабилизации;

- разрабатывает и реализует единую государственную политику в области прямых инвестиций с учетом приоритетов развития экономики;

2) функции регулирования:

- в установленном порядке вносит предложения о введении обязательного лицензирования, запрещении или приостановлении экспортно-импортных операций хозяйствующих субъектов в случае нарушения ими антимонопольного законодательства;

- выдает лицензии на экспорт и импорт товаров и услуг;

- ведет государственные реестры выданных сертификатов соответствия и принятых деклараций о соответствии;

3) функции координации, контроля и мониторинга:

- координирует процесс оптимизации в лицензионно-разрешительной и контрольно-надзорной сферах;

- обеспечивает выполнение обязательств Кыргызской Республики в рамках членства в ВТО, в том числе по техническим барьерам в торговле и по применению санитарных и фитосанитарных мер;

- осуществляет мониторинг реализации мер по улучшению положения в сфере внутренней торговли, по развитию приграничной и биржевой торговли;

4) функции предоставления услуг:

- в установленном порядке рассматривает обращения, заявления, жалобы граждан и юридических лиц по вопросам, отнесенным к ведению Министерства;

- обеспечивает физическим и юридическим лицам информационно-консультативное содействие по вопросам, отнесенным к ведению Министерства;

5) функции поддержки:

- формирует Программу разработки проектов технических регламентов на основе предложений государственных органов и органов местного самоуправления, научных учреждений, граждан и их объединений;

- формирует, утверждает персональный состав экспертных комиссий по техническому регулированию и обеспечивает их деятельность;

- осуществляет сбор и анализ информации о случаях причинения вреда жизни и здоровью людей, животных и растений, охране окружающей среды вследствие нарушений требований технических регламентов.

Сегодня Министерство экономики является государственным институтом, координирующим процесс стратегического планирования устойчивого развития в стране, поэтому первым значимым шагом в этом направлении стали инициативы министерства по разработке и утверждению государственного документа по реализации Национальной Стратегии устойчивого развития Кыргызской Республики. Реальным инструментом Правительства по реализации НСУР стали Программа и План Правительства Кыргызской Республики по переходу к устойчивому. [[25]](#footnote-25)

Принимая во внимание, что внедрение системы стратегического планирования в стране и опыт разработки стратегических документов устойчивого развития у институтов государственного управления находятся пока на этапе становления, другим важным шагом стало решение министерства войти в число первых пилотных министерств по разработке стратегического документа для мобилизации потенциала по реализации Национальной стратегии устойчивого развития, включая координацию процесса выполнения Программы и Плана Правительства.

По состоянию на 31 апреля 2018 года списочная численность штатных работников Министерства экономики КР составила 185 человек. Списочная численность МЭ КР в разрезе должностей приведена в таблице 2.

Таблица 2.

**Списочная численность МЭ КР, (чел.)**

|  |  |
| --- | --- |
| Советник Министра | 1 |
| Помощник Министра | 1 |
| Пресс- секретарь | 1 |
| Ведущий специалист | 37 |
| Начальник управления | 11 |
| Заведующий отделом | 26 |
| Заведующий сектором | 10 |
| Уполномоченный по вопросам предупреждения коррупции | 1 |
| Главный специалист | 60 |
| Специалист | 5 |
| Оператор | 9 |
| Инженер | 6 |
| Водитель | 5 |
| Архивариус | 2 |
| Секретарь | 4 |
| Заведующий складом | 2 |
| Делопроизводитель | 4 |

На основе данных таблицы 2 рассчитана должностная структура персонала министерства, которая приведена на рисунке 2.

Большинство сотрудников учреждения относятся к возрастной категории от 35 до 50 лет (более 60% от общего числа работников). В учреждении трудятся 82 мужчин (44%) и 103 женщины (56%). По образованию преобладают сотрудники с высшим и средним специальным образованием (91%).

Рис.2. **Должностная структура персонала МЭ КР**

Таблица 3.

**Соотношение мужчин и женщин в организации (чел., %)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Всего работников | Количество мужчин | Количество женщин |
| 185 | 82 | 103 |
| % | 44% | 56% |

Итак, исходя из предоставленных данных в таблице 3. видно, что количество работающих женщин преобладает в организации.

Рис.3. **Процентное соотношение мужчин и женщин в МЭ КР (в % к общему количеству)**

Данные по стажу работы в Министерстве экономики КР представлены в таблице 4. Важным является то, что в таблице указан общий стаж работающих в организации сотрудников, поскольку именно этот признак наиболее важен при приеме на работу и характеризует качество опыта и уровень профессионализма сотрудников.

Таблица 4.

**Структура персонала по стажу работы (чел., %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Численность** | **От 1 года до 3лет** | **Более 3 лет** | **Более 10 лет** |
| 185 | 35 | 73 | 77 |
| % | 19% | 39% | 42% |

Из таблицы 4 видно, что в Министерстве экономики КР в основном работают высоко квалифицированные специалисты с довольно большим стажем работы, у 42 % из них он составляет более десяти лет.

Рис. 4. **Структура персонала по стажу работы**

**2.2. Порядок проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики**

В Кыргызской Республике разработана и внедряется новая система оценки деятельности и оплаты труда государственных гражданских служащих и муниципальных служащих. Данная система оценки была утверждена в таком государственном документе, как «Постановление Правительства Кыргызской Республики от 1 марта 2017 года № 131».

Оценка деятельности – это система управления служащими, структурными подразделениями и органом в целом, призванная обеспечить достижение результативности деятельности служащихорганизации. Оценка деятельности служащих проводится в целях повышения качества, результативности и эффективности работы государственного органа, органа местного самоуправления путем стимулирования служащих к достижению высоких результатов в профессиональной деятельности. Она представляет собой определение степени результативности выполнения служащим должностных обязанностей в соответствии с целями и задачами государственного органа, органа местного самоуправления.[[26]](#footnote-26)

Оценка деятельности служащих проводится ежегодно в период с 1 января по 31 декабря. Оценка проводится в трех видах: квартальная, годовая и по завершении испытательного срока. Квартальная оценка направлена на определение текущей результативности и служит основанием для выработки мер по улучшению деятельности. Годовая оценка направлена на принятие итоговой оценки в соответствии с достигнутыми результатами. Оценка по завершении испытательного срока проводится для определения соответствия занимаемой должности.

**Процедура проведения квартальной оценки**

Оценка служащего проводится на основе плана работы служащего. Руководитель не позднее 8 рабочих дней месяца, следующего за отчетным кварталом, вносит квартальный план на утверждение статс-секретарю. Квартальный план работы служащего после утверждения передается в службу управления персоналом для подготовки процедуры годовой оценки и хранения, копия квартального плана работы - служащему на исполнение.Квартальная оценка осуществляется руководителем служащего 4 раза в год. Служащий после завершения квартала представляет руководителю отчет о выполнении своего плана работы по форме, приведенной в приложении 3.Руководитель проверяет выполнение квартального плана и совместно со служащим определяет объем каждой задачи в процентном соотношении. Руководитель в течение 2 рабочих дней должен ознакомить служащего с квартальной оценкой под роспись. В случае отказа служащего от подписания, составляется акт. При несогласии служащего с оценкой руководителя он имеет право обратиться в апелляционную комиссию, с указанием обоснованных причин. Апелляционная комиссия рассматривает представленные сведения совместно со служащим и его руководителем и принимает окончательное решение.

**Процедура проведения годовой оценки**

Годовая оценка осуществляется комиссией по оценке при поддержке службы управления персонала 1 раз в год, в течение 5 рабочих дней после утверждения отчета за последний квартал отчетного года. Решение комиссии по годовой оценке оформляется протоколом и доводится до сведения служащего не позднее 3 рабочих дней со дня проведения заседания комиссии по оценке. При несогласии служащего с годовой оценкой он может написать заявление в апелляционную комиссию, с указанием обоснованных причин. Апелляционная комиссия рассматривает представленные сведения и принимает окончательное решение.Решение комиссии по годовой оценке утверждается руководителем органа приказом (распоряжением).

**Процедура проведения оценки по завершении испытательного срока**

Руководитель совместно со служащим определяет задачи и составляет индивидуальный план работы на период испытательного срока.Руководитель в течение 3 рабочих дней с начала испытательного срока вносит индивидуальный план работы служащего на утверждение статс-секретарю.

Служащий за 3 рабочих дня до завершения испытательного срока представляет своему руководителю отчет о выполнении своего плана работы. Руководитель проверяет выполнение плана и совместно с ним определяет объем каждой задачи в процентном соотношении. Руководитель оценивает итоги выполнения плана работы служащего по соответствующим компонентам с собственным обоснованием и дает рекомендации по улучшению деятельности. Также он должен ознакомить служащего с оценкой под роспись и, при необходимости, решить возможные проблемы и другие спорные моменты по отчету служащего. В случае отказа служащим поставить подпись в отчете по выполнению квартального плана работы служащего составляется акт.

Основанием для оценки деятельности являются критерии, приведенные в таблице 5.

Таблица 5.

**Критерии оценки**

|  |  |
| --- | --- |
| для служащих | результаты, достигнутые в ходе выполнения поставленных задач и дополнительных поручений |
| для руководителей структурных подразделений | результаты, достигнутые в ходе выполнения планов работы структурного подразделения и дополнительных поручений |
| для заместителей руководителя органа | результаты, достигнутые в ходе выполнения планов органа и дополнительных поручений, в соответствии с распределением обязанностей между руководством органа. |

Результаты оцениваются по четырем компонентам (таблица 6).

Таблица 6.

**Компоненты оценки**

|  |  |
| --- | --- |
| 1) качество выполнения задачи | до 15 баллов |
| 2) сложность поставленной задачи | до 15 баллов |
| 3) своевременность | до 10 баллов |
| 4) степень завершенности | до 10 баллов |

Годовая оценка может быть снижена комиссией по оценке на основании фактов несоблюдения исполнительской дисциплины, трудовой дисциплины, норм этики. Шкала снижения оценок приведена в таблице 7.

Таблица 7.

**Шкала снижения оценок**

|  |  |
| --- | --- |
| исполнительской дисциплины | до 5 баллов |
| трудовой дисциплины | до 3 баллов |
| норм этики | до 2 баллов. |

На основании суммы полученных средних баллов служащему устанавливается следующая годовая оценка, градация оценки отражена в таблице 8.

Таблица 8.

**Градация оценки**

|  |  |
| --- | --- |
| **Оценка** | **Количество баллов** |
| Отлично | 46 - 50 |
| Хорошо | 36 - 45 |
| Удовлетворительно | 26 - 35 |
| Неудовлетворительно | менее 26 баллов |

Оценка "Образцово" выставляется не более 5 процентам служащих из числа лиц, получивших оценку "Отлично" и набравших наибольший балл.

Предложения комиссии по результатам оценки приведены в таблице 9.

Таблица 9.

**Результаты оценки**

|  |  |
| --- | --- |
| **Оценка** | **Комиссия по оценке** |
| Образцово | Вносит предложение: о назначении его, без проведения конкурса, на следующую (одну категории должностей) вышестоящую должность в данном органе; о представлении к награждению ведомственными наградами; для последующего представления в Национальный резерв кадров; о снятии ранее наложенного дисциплинарного взыскания. |
| Определяет переход на два следующих шага (коэффициента) в сетке оплаты труда |
| Рекомендует: для присвоения первого, очередного, либо внеочередного классного чина; для включения во внутренний резерв кадров; для направления на повышение квалификации за рубеж; |
| Отлично | Вносит предложение: о представлении к награждению ведомственными наградами; о снятии ранее наложенного дисциплинарного взыскания; |
| Определяет следующий шаг (коэффициент) в сетке оплаты труда |
| Рекомендует: для включения во внутренний резерв кадров, для направления на повышение квалификации за рубеж, для присвоения первого либо очередного классного чина (специального звания в порядке, предусмотренном законодательством); |
| Хорошо | Вносит предложение: об объявлении благодарности, представлении к награждению ведомственными наградами, вручении памятных подарков, нагрудных знаков; о снятии ранее наложенного дисциплинарного взыскания |
| Определяет следующий шаг (коэффициент) в сетке оплаты труда |
| Рекомендует: для присвоения первого либо очередного классного чина (специального звания в порядке, предусмотренном законодательством); для направления на повышение квалификации за рубеж |
| Удовлетворительно | Вносит предложение о повышении квалификации служащего в рамках Государственного заказа на обучение и/или ведомственного обучения. |
| Неудовлетворительно | Вносит предложения либо о ротации служащего, либо о понижении в должности или о понижении классного чина. В случае получения служащим оценки «Неудовлетворительно» два года подряд в одном органе комиссия по оценке вносит предложение об освобождении служащего от занимаемой должности |

Таким образом, оценка деятельности персонала - это выставление баллов, определение вида поощрения или наказания.

Также, оценка деятельности персонала - это систематический процесс: планирования работы; постоянного мониторинга деятельности; улучшения деятельности; периодического выставления баллов; вознаграждения хорошо проделанной работы.

**2.3. Исследование уровня удовлетворенности системой оценки деятельности персонала**

Для изучения уровня удовлетворенности сотрудников Министерства экономики КР действующей системой оценки деятельности персонала нами было проведено анкетирование сотрудников Министерства. Анкетный опрос проведен на основе анкеты “Оценка деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики: обратная связь”, которое приведено в Приложении 5.Этот вопросник является частью исследования по выяснению информации об удовлетворенности сотрудников системой оценки деятельности государственных гражданских служащих в Министерстве экономики Кыргызской Республики.

В исследовании участвовало 30 сотрудников разной возрастной категории, занимаемой должности и стажа работы на государственной службе.

Анкета состоит из 9 разделов:

1. Удовлетворенность оценкой деятельности

2. Удовлетворение сессией квартальной оценки

3. Справедливость процедуры оценки деятельности

4. Справедливость результатов оценки деятельности

5. Взаимоотношения руководителя и подчиненного при оценке деятельности

6. Полезность оценки деятельности

7. Точность оценки деятельности

8. Своевременность оценки

9. Демографическая информация

Каждый раздел в свою очередь содержит 4-5 вопросов.

**Раздел 1. Удовлетворенность оценкой деятельности**

Рис. 5. **Удовлетворенность системой оценки деятельности**

Как видно из диаграммы,27% сотрудников не удовлетворены существующей системой оценки деятельности, 23% удовлетворены системой, а 50% служащих к этому относятся нейтрально.

Рис. 6. **Актуальность обратной связи**

Как видно из диаграммы 6 для большинства государственных служащих (47%) обратная связь, которую получают по итогам оценки деятельности, очень актуальна. Для 33% респондентов не имеет актуального значения в настоящее время, а 20% сотрудников к обратной связи относятся равнодушно.

Рис. 7. **Уважение к труду сотрудника**

Исходя из диаграммы можно сделать вывод, что Министерство экономики КР высоко ценит хорошую производительность сотрудников, т.к. 50% ответили положительно, 33% отрицательно, 17% нейтрально.

Рис. 8. **Согласованность деятельности с достижениями**

Большинство опрошенных-63% не считают, что оценка их деятельности согласуется с их реальными достижениями. Возможно, этому послужилото, что на практике довольно часто сотрудникам приходится выполнять важную и существенную по объему работу по поручению Президента КР, ЖК КР, АП КР, откладывая тот объем своей работы, который не относится к срочным и важным пунктам плана.

Рис. 9. **Объективность МЭ КР при оценке деятельности**

Как видно из диаграммы 9, 33% респондентов полагают, что Министерство экономики КР пытается провести оценку деятельности объективно, 17% сотрудников сомневаются в этом, а 50% вовсе относятся к этому нейтрально.

Рис. 10. **Положительная обратная связь со стороны МЭ КР**

70% респондентов ответили, что МЭ КРбольше занимается предоставлением положительной обратной связи для хорошей работы, чем критикой низкой производительности. 30% сотрудников наоборот считают, что организация больше занимается критикой низкой производительности, чем предоставлением положительной обратной связи.

**Раздел 2. Удовлетворение сессией квартальной оценки**

Рис. 11.**Удовлетворенность последней оценкой**

По диаграмме 11видно, что 53% сотрудников вполне довольны последней оценкой, 37% недовольны, а 10% к этому относятся нейтрально. Как мы указывали выше, недовольство исходит из того, что в отчете прописывается не все выполненные задачи сотрудника.

Рис. 12. **Отличность системы оценки деятельности**

Из выше поставленного вопроса можно сделать вывод, что47% считают, что в Министерстве экономики КР отличная система оценки деятельности, 23% не согласны с этим утверждением, а 30% сотрудников к системе оценки относятся нейтрально.

**Раздел 3. Справедливость процедуры оценки деятельности**

Рис.13. **Справедливость процедур оценки**

Диаграмма 13дала понять, что 46% сотрудников, прошедших опрос считают, что процедуры, используемые для оценки их работы, являются справедливыми, а 27% наоборот думают, не справедливыми.

Рис. 14. **Удовлетворенность процедурами оценки деятельности**

Из диаграммы 14 можно сделать вывод, чтоМинистерство экономики КР использует неэффективные процедуры оценки деятельности, т.к. 47% сотрудников отзываются негативно, 30% положительно, и 23% нейтрально.

Рис.15. **Информированность сотрудников об апелляции**

Также выяснилось, что все сотрудники МЭ КР осведомлены о том, что в случае не согласия с оценкой, они могу подать на апелляцию, которая четко определена в положении.

Рис.16.**Удовлетворенность результатами процесса оценки деятельности**

Исходя из данных диаграммы, можно сделать следующий вывод, что из-за чрезмерной рабочей загрузки не по плану сотруднки неуспевают сделать основную задачу, в связи счем получают низкую оценку. И это отражено выше в 56 процентах недовольных.

**Раздел 4. Справедливость результатов оценки деятельности**

Рис. 17. **Учет отчета всех достижений**

На данной диаграмме можно увидеть, что 80% респондентов считают, что отчет об оценке деятельности *не учитывает* все их достижения, т.к. сотрудники выполняют большую работу, чем прописано в плане. А 17% опрошенных сотрудников считают, что отчет об оценке деятельности учитывает все их достижения. Из этого следует сделать вывод, что рукводители некоторым сотрудникам дают работу не по плану, а некоторые сотрудики выполняют лишь свою заданную работу.

Рис. 18. **Согласие с окончательной оценки**

47% сотрудников несогласны с окончательной оценкой. Возможноопять же говорит о том, что квартальный план не учитывает все достижения сотрудника.

Рис. 19.**Согласие с оценкой руководителя**

Выяснилось, что 70% сотрудников ответили, что согласны с тем, как руководитель оценил их работу, 23% не согласны, 7% ответили нейтрально.

Рис. 20. **Влияние вознаграждений на будущую работу**

Исходя из диаграммы, следует сделать вывод, что большинство сотрудников -63% опрошенных не видят связи между оценкой труда и вознаграждением. Размер вознаграждения не является для них мотиватороми только для30% сотрудников уровень вознаграждения, который они получают, заметно влияют на их будущую работу.

Рис.21.**Эффективность вознаграждений**

50% сотрудников считают, что оплачиваемые вознаграждения, основанные на оценке деятельности, не являются наиболее эффективным способом мотивации людей к повышению производительности, а для 35% наоборот, материальное вознаграждение имеет важную роль при мотивации.

**Раздел 5. Взаимоотношения руководителя и подчиненного при оценке деятельности**

Рис.22.**Учет взгляда сотрудника руководителем**

Исходя из диаграммы можно предположить, что большинство руководителей при оценке деятельности сотрудников учитывают их мнение. Именно это качество говорит о том, что руководитель старается быть полезным для своих сотрудников.

Рис.23.**Непредвзятость руководителя при оценке**

Эта диаграмма показывает, что руководитель использует отчет по оценке деятельности для оценки работы сотрудника без предвзятости. Ведь успешность работы всей организация во многом зависит именно от руководителя, от его объективности и непредвзятости.

Рис. 24.**Знания руководителя при оценке**

56% респондентов считают, что руководитель достаточно знает о его работе, чтобы дать справедливую оценку деятельности, а 17% - это в особенности сотрудники более старшего поколения считают, что непосредственные начальники не имеют достаточного знания, чтобы дать объективную оценку деятельности.

Рис.25.**Объективность руководителя при рассмотрении отчета сотрудника**

Исходя из этой диаграммы следует сделать вывод, что руководители полностью объективны при рассмотрении отчета сотрудников.

**Раздел 6. Полезность оценки деятельности**

Рис. 26.**Полезность оценки**

На диаграмме видно, что система оценки для большинства бесполезна, т.к. для 57% респондентов оценки не помогла узнать, как они могут улучшить свою работу. А 33% считают, что оценка помогла узнать много нового для высокой производительности.

Рис. 27.**Многое ли служащие узнают из оценки**

Диаграмма 27 аналогична с диаграммой 26, т.к. большинство сотрудников считают, что они не узнают много из оценки.

Рис. 28**.Выявление ошибок в оценке**

Смотря на диаграмму, можно сделать вывод, что оценка деятельности не помогает сотрудникам понять их ошибки, и в дальнейшем не совершать их. Это еще одно доказательство тому, что отношение сотрудников к проведению оценки лишь формально.

Рис.29. **Ожидания от оценки**

На диаграмме видно, что большинство респондентов (57%) знаетчто ожидает от него руководитель. И в дальнейшем у сотрудника есть более четкое представление о том, что следует делать, какие задания выполнять для достижения организационных целей.

**Раздел 7.Точность оценки деятельности**

Рис. 30.**Соответствие оценки руководителя с работой по установленным задачам**

Сотрудники согласны с тем, как руководитель оценивает работу по установленным задачам, а 7% сотрудников не удовлетворены с оценкой руководителя, 10% к этому относятся нейтрально.

Рис. 31. **Соотношение оценки с установленными задачами**

83% сотрудников считают, что оценочный балл полностью отразил реальную работу по установленным задачам. А остальные негативные ответы (17%) говорят о том, что у сотрудников есть не удовлетворенность в полученных оценках.

Рис.32. **Верность оценки**

В этом вопросе мнения разделяются, т.к.30% респондентов считают, что оценка его деятельность была оценена по достоинству и была верной, а 37% думают, что последняя оценка была несправедливой и неверной.

Рис.33. **Соответствие оценки с реально выполненной работой**

Как видно из диаграммы 33, 37% респондентов считают, что последняя оценка деятельности не отражает работу за весь период оценки, т.к. имеется ввиду, что сотрудники выполняют работу не только по установленным задачам.

Рис.34**. Выявление сильных сторон**

В вопросе «Моя последняя оценка деятельности верно описала мои сильные стороны» большинство респондентов затруднялись ответить, т.к. из предыдущих вопросов можно сделать вывод, что система оценки не несет в себе полезность для сотрудников. 27% сотрудников считают, что последняя оценка деятельности вовсе не выявила сильные стороны. А 23% респондентов считают, что оценка выявила сильные стороны.

Рис. 35. **Выявление слабых сторон**

Аналогично диаграмме 34, оценка деятельности не выявляет слабые и сильные стороны большинства сотрудников. А 23% сотрудников считает, что последняя оценка смогла в полной мере показать их слабые стороны.

Рис.36.**Измерение оценки реальной производительности**

Из диаграммы можно сделать вывод, что оценка деятельности не измеряет реальную производительность сотрудников.

**Раздел 8. Своевременность оценки**

Рис. 37. **Своевременность квартального плана**

Из диаграммы выше можно сказать, что сотрудники всегда представляют отчет по выполнению квартального плана своевременно, т.е. это происходит в течение 3 дней по завершению квартала.

Рис. 38.**Своевременность оценки отчета руководителем**

На диаграмме 37 видно, большинство респондентов утверждают, что руководитель всегда своевременно дает оценку отчета квартального плана.

Рис. 39.**Ознакомление руководителя с результатами оценки**

Здесь выяснилось, что руководитель *всегда* в течение 10 рабочих дней после завершения квартала знакомит сотрудника с результатами оценки.

Рис.40.**Обсуждение руководителя и сотрудника о результатах оценки**

Исходя из диаграммы 40, можно сделать вывод, что руководитель обсуждает с сотрудником результаты оценки, комментирует, помогает, чтобы сотрудник начал эффективно трудиться на благо организации.

**Раздел 9. Демографическая информация**

Рис. 41. **Структура персонала по возрасту**

На данной круговой диаграмме представлено соотношение возраста наших респондентов. Взглянув на нее, мы можем сделать вывод, что в основном были опрошены люди среднего возраста, от 45 до 55 лет это составило 33% от общего числа. От 55 и выше - 27%, от 35 до 44 - 20%, от 25 до 35 – 17%, а до 25 лет составило лишь 3%.

Таблица 10.

**Возраст**

|  |  |
| --- | --- |
| Д 25 лет | 1 |
| 25-35 | 5 |
| 35-44 | 6 |
| 45-55 | 10 |
| 55 и выше | 8 |

Рис.42.**Структура респондентов по полу**

Из таблицы 11 и диаграммы 42 видно, что преобладает женская аудитория (63%). Мужчин, среди людей, прошедших анкетирование, оказалось чуть меньше (37%).

Таблица 11.

**Пол**

|  |  |
| --- | --- |
| Мужской | 11 |
| Женский | 19 |

Рис.43. **Структураперсонала МЭ КР по общему стажу работы на государственной службе**

Таблица 12.

**Стаж работы на государственной службе**

|  |  |
| --- | --- |
| 1-3 года | 1 |
| 3-5 лет | 4 |
| 5-10 лет | 6 |
| 10-15 лет | 5 |
| 15-20 лет | 4 |
| 20-25 лет | 5 |
| Более 25 лет | 5 |

Из приведённых выше данных (рисунок 43 и таблица 12) видно, что преобладает количество опрошенных сотрудников со стажем работы на государственной службе от 5 до 10 лет (20%). Из этого можно сделать вывод, что на сегодняшний день в государственных органах уже все больше работают сотрудники более молодого поколения, т.к. именно молодые люди, работая в общественно-политических организациях, могут участвовать в принятии решений, которые влияют на результаты деятельности всей системы.

Рис.44.**Последняя оценка респондентов**

Таблица 13.

**Последняя оценка респондентов**

|  |  |
| --- | --- |
| Отлично | 10 |
| Хорошо | 19 |
| Удовлетворительно | 1 |
| Неудовлетворительно | 0 |

Из диаграммы 44 и таблицы 13 видно, что из 30 респондентов 10 сотрудников получили оценку «Отлично», 19 человек «Хорошо», и 1 «Удовлетворительно». Результаты полученных ответов на данный вопрос, в общем, свидетельствуют о достаточном профессионализме и компетентности сотрудников.К профессиональным компетенциям могут быть причислены те знания, понимания, умения, навыки и ценностные ориентации, которые необходимы для осуществления профессиональной деятельности в определенной сфере Министерства экономики Кыргызской Республики.

Рис.45. **Структура персонала по занимаемой должности**

На диаграмме 45 видно, что главную долю респондентов, которые заполнили анкеты, составили «главный специалист» – 30%; «заведующий отделом в управлении» - 14%;«специалист» - 13%;«заведующий сектором» – 13%; «ведущий специалист» – 13%, «начальник управления» - 7%;и респонденты, относящиеся к категории «другое» – 10%.

Таблица 14.

**Занимаемая должность**

|  |  |
| --- | --- |
| Начальник управления | 2 |
| Заведующий отделом в управлении | 4 |
| Заведующий сектором | 4 |
| Главный специалист | 9 |
| Ведущий специалист | 4 |
| Специалист | 4 |
| Другое | 3 |

**ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**3.1. Недостатки управленческой деятельности по оценке персонала в Министерстве экономики Кыргызской Республики**

Оценка сотрудников сегодня является базой для принятия решений по управлению кадрами, а также одним из самых лучших методов поднятия активности персонала. К сожалению, приходится констатировать тот факт, что в управлении государственными органами сегодня отчетливо прослеживается ряд проблем: не структурированность системы оценки, активное использование западных методик без адаптации их к нашей национальной специфике, частое сопротивление процедурам оценки персонала со стороны сотрудников, игнорирование обратной связи руководителями, сложность выбора оптимальных оценочных методов и критериев.[[27]](#footnote-27)

Оценка результатов деятельности служит **трем целям**: административной, информационной и мотивационной. [[28]](#footnote-28)

Результатом достижения *административной* цели являетсяповышение или понижение работниковпо службе, перевод, прекращение трудового договора. Последствием *информационной*функции является получение руководством информации о результатах деятельностисотрудников. Оценка результатов деятельности нужна для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает, не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.*Мотивационная функция* предусматривает материальное или моральное вознаграждение работников. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. **Задачами оценки**деятельности служащихявляются:определение степени вклада служащего в достижение целей и задач органа;определение профессионального уровня служащего, включая качество, объем и сложность выполнения работы;анализ текущих результатов достижения поставленных задач;корректировка процесса достижения результатов;планирование профессионального развития служащего;стимулирование служащего к достижению высоких результатов.***[[29]](#footnote-29)***

Исходя из пройденной практики и проведенного анкетирования в Министерстве экономики Кыргызской Республики можно сделать вывод, что цели и задачи действующей системы оценки персонала достигаются не в полной мере. Этому свидетельствуют ответы сотрудников МЭ КР в опросе “Оценка деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики: обратная связь”.

Из исследования можно сделать вывод, чтоадминистративные функции, которые предусматривают повышение по службе, понижение, перевод, увольнение не действуют, потому что на практике видно, что большинство сотрудников не продвигаются по карьерной лестнице.

Информационная функция,где оценка результатов деятельности информирует людей об относительном уровне их работы, и гдеработник узнает, достаточно ли хорошо он работает, что конкретно является его силой или слабостью, в каком направлении он может совершенствоваться не функционирует,т.е. система оценки не осуществляет эту цель.На вопрос «Оценка помогла мне узнать, как я могу улучшить свою работу» 57% респондентов ответили, что оценки не помогла узнать, как они могут улучшить свою работу, а 33% считают, что оценка помогла узнать много нового для высокой производительности. Итак, система оценки для большинства бесполезна.Исходя из вопроса «Я многое узнал из оценки» можно сделать вывод, что большинство сотрудников не узнают много из оценки.В ответах на вопрос«Оценка моей деятельности помогла мне понять мои ошибки»можно сделать вывод, что оценка деятельности не помогает сотрудникам понять их ошибки, и в дальнейшем не совершать их. Это еще одно доказательство тому, что отношение сотрудников к проведению оценки лишь формально. Смотря на ответы в вопросе «Благодаря оценке деятельности у меня есть более четкое представление о том, что руководитель ожидает от меня» можно сказать, большинство респондентов (57%) знает, что ожидает от него руководитель. И в дальнейшем у сотрудника есть более четкое представление о том, что следует делать, какие задания выполнять для достижения организационных целей.Так, в вопросе «Моя последняя оценка деятельности верно описала мои сильные стороны» 67% сотрудников считают, что последняя оценка деятельности не выявила сильные стороны.Таким образом, оценка деятельности не выявляет слабые и сильные стороны большинства сотрудников, т.к. исходя из вопросов анкетирования можно сделать вывод, что система оценки не несет в себе полезность для сотрудников.

Мотивационнаяфункциясистемой оценки выполняется слабо. Цели мотивации персонала не достигаются. Так на вопрос «Я считаю, что отчет об оценке деятельности учитывает все мои достижения»на диаграмме 17 можно увидеть, что 80% респондентов считают, что отчет об оценке деятельности не учитывает все их достижения, т.к. сотрудники выполняют большую работу, чем прописано в плане. А 17% опрошенных сотрудников считают, что отчет об оценке деятельности учитывает все их достижения. Из этого следует сделать вывод, что руководители некоторым сотрудникам дают работу не по плану, а некоторые сотрудники выполняют лишь свою заданную работу. Это все может порождать неудовлетворенность системой оценки, и привести к демотивации в работе. На вопрос «Я считаю, что уровень вознаграждения, который я получаю, заметно повлияет на мою будущую работу»большинство сотрудников - 63% опрошенных не видят связи между оценкой труда и вознаграждением. Размер вознаграждения не является для них мотиватором и только для 30% сотрудников уровень вознаграждения, который они получают, заметно влияют на их будущую работу. В вопросе «Оплачиваемые вознаграждения, основанные на оценке деятельности, являются наиболее эффективным способом мотивации людей к повышению производительности» 50% сотрудников ответили, что оплачиваемые вознаграждения, основанные на оценке деятельности, не являются наиболее эффективным способом мотивации людей к повышению производительности, а для 35% наоборот, материальное вознаграждение имеет важную роль при мотивации.

Итак, мы выяснили, что в Министерстве экономики Кыргызской Республики цели действующей системы оценки персонала достигаются не в полной мере. В связи с чем, особое внимание необходимо уделять подготовительным процедурам: разъяснить сотруднику: что делать, как делать и каковы критерии успеха; предоставить работнику обратную связь в отношении достигнутых им результатов, его деловых качеств; прийти вместе с сотрудником к соглашению по поводу планов деятельности и развития, а также его карьерных возможностей.

Крайне важно грамотно подходить к выбору оценочных методов. Среди разнообразия оценочных методик необходимо подобрать те, которые будут экономически целесообразны, несложны в применении в МЭКР, и обеспечивать достоверный результат. Помимо традиционных методов оценки деятельности сотрудников (интервью, тесты, биографические методы) рекомендуется применять и прогрессивные зарубежные технологии (метод управления по целям, ассессмент-центр, 360-градусная аттестация) и методы, которые предложены в следующем параграфе 3.2..

**3.2. Рекомендации по повышению эффективности методов оценки деятельности персонала**

Практика проведения опроса сотрудников об удовлетворенности системой оценки Министерства экономики КРпоказывает, что реальные возможности системы применяются не в полном объёме, причиной чего может быть преобладание *формального подхода*. Следует отметить, что создать систему оценки персонала, наилучшим образом отвечающую целям рассматриваемого предприятия, сложившейся в нём организационной культуре достаточно сложная задача. Ведь не всегда сотрудники организации признают и понимают необходимость проведения процедуры оценки персонала, которая отвечала бы современным требованиям.

В современном Кыргызстане реформирование социально-трудовых отношений сопряжено с рядом трудностей. В управлении персоналом преобладает технократический подход, неравноправное отношение руководителя к работникам, наблюдаемое в большинстве отечественных организациях, важнейшие решения принимаются управленцами высшего звена без учета мнения персонала. Все это приводит к снижению лояльности сотрудников к организации, учащению конфликтных ситуаций между руководителем и подчиненными, снижению производительности труда и эффективности деятельности организаций. Для решения проблем в области управлениянеобходимореконструировать механизмы управления персоналом и перейти кадровому менеджменту на новый уровень развития. Использование в управлении персоналом новых, комплексных, нетрадиционных технологий, способствуют переходу организаций на иной путь функционирования.Руководитель должен рационально использовать человеческий ресурс, применять современные принципы оценивания.

В качестве решения проблемы и совершенствованию системы оценки сотрудников государственной службы, можно предложить использование методов:1) метод «Взгляд со стороны»; 2) метод «Ящик доверия».

**1.Метод «Взгляд со стороны»**

Каждый сотрудник понимает, насколько это важно знать, с кем работаешь и насколько твои коллеги заинтересованы в совместном деле. Коллектив – не только организованная система, но в совокупности – отдельные люди со своим индивидуальным складом ума, навыками и психологическими особенностями. Поэтому так важно не ошибаться при построении своей надежной команды. Сложно контролировать каждого сотрудника в отдельности - и потому желательна высокая степень самоорганизации. Именно подобные задачи контроля общего рабочего процесса и самоконтроля со стороны каждого отдельного сотрудника и призвана решать оценка работников. С помощью оценки персонала можно выявить причины явных и скрытых конфликтов в коллективе, откорректировать кадровую политику, решить ряд проблем с конкретными сотрудниками.

Для успешного развития организации необходимо знать свои перспективы, исправлять ошибки, непрерывно совершенствоваться. Эти задачи эффективно решаются с помощью оценки персонала. Ее возможности позволяют HR-службам более эффективно проводить кадровую политику, а руководителям принимать грамотные управленческие решения, направленные на повышение результативности персонала.

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных - для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании, поэтому мы предлагаем метод оценки сотрудника под названием «*Взгляд со стороны*». Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Отделы оценивают сотрудников ближайших отделов, т.к. участники опроса трудоустроены таким образом, что постоянно взаимодействуют с определенным коллективом сотрудников.

Все оценивающие заполняют одинаковый бланк,могут какв ручную, так и в электронной версии,как показано в таблице 15, обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность, время затраты – 5–10 минут.

**Цель метода** - получить всестороннюю оценку аттестуемого.

**Преимущество** предлагаемого метода: процесс управления человеческими активами предполагает реализацию триединого комплекса, а именно оценку сотрудника коллегами, руководителем и самооценку. Подразумевается открытость этого процесса обсуждению со стороны сотрудника и его руководителя, поскольку такой подход налагает большую ответственность на индивида. Кроме того, процесс подразумевает понимание сотрудником организационных целей и собственных возможностей в деле достижения заявленных целей к своей и корпоративной выгоде.

Оценка деятельности сотрудников производится по нескольким критериям. Предполагается, что эти критерии могут иметь различную значимость.

Эксперт самостоятельно вписывает Ф.И.О. и должность в соответствующие строку анкеты. Эксперт должен оценить 17сотрудников, оценивает каждого, внесенного в анкету, по 12 критериям, используя 10-балльную шкалу, где "1" означает минимальную степень преобладания качества, а 10 – максимальную.

Среднее арифметическое – это среднее число, которое получается, если сложить несколько чисел и разделить результат на количество этих чисел.

Среднее арифметическое число критерия – 8.0 и более.

*Пример*: Среднее арифметическоечисло оценки высчитывается следующим образом: 1. Дисциплинированность1. Асанова А.Б:

5+9+7+5+6+9+7+5+2+3+5+4+8+9+8+5+8=105

101:17=**6.1**

**Итог**, дисциплинированность1. Асанова А.Б ниже среднего значения.

Данный метод оценки проводится службой управления персоналом один раз в полгода. Просчитываются баллы каждого сотрудника, соотносится со средним баллом критериев, и передаётся непосредственным руководителям оцениваемых.Исходя из опроса, руководитель может сделать для себя вывод и принять соответствующие меры. Показатели оценки эффективности работы необходимо периодически пересматривать, чтобы они были соответствующими текущей задаче организации или подразделения.

Таблица 15.

**Бланк оценки**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(Ф.И.О.и должность эксперта)

Уважаемые коллеги!

Этот опрос поможет Вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность.

ПросимВас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманные ответы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О. оцениваемого:  Критерии: | 1. **Асанов А.Б** | 1. **Асылбеков М. А.** | 1. **Байышов Н. Д.** | 1. **Белеков Т. Р.** | 1. **Ваарушев Г. Л.** | 1. **Головин П. Г.** | 1. **Дайыров Р. Р.** | 1. **Жалилов П.Ф.** | 1. **Замирбеков А. Р.** | 1. **Калмурзаев Т. Р.** | 1. **Ланина Р.В.** | 1. **Мотротсова Р.О.** | 1. **Насыров К. П.** | 1. **Раев С.Б.** | **15. Султаналиев И. Ж.** | **16. Усенов У.К.** | **17. Якушева Н. П.** |
| 1. Дисциплинированность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Ответственность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.Коммуникабельность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Умение работать в команде |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.Обладаниепрофессиональными знаниями и навыками |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.Руководящие навыки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.Стрессоустойчивость |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Умение контролировать эмоции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9.Умение принимать решения в сложных ситуациях |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10.Умение расставлять приоритеты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11.Соблюдение сроков выполнения работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12.Качество выполняемых работ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Примечание | Оценка критерия:  **5** – отлично; **4** – хорошо; **3** – удовлетворительно;  **2** – неудовлетворительно; **1** – очень плохо; | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ваши предложения/замечания по улучшению работы сотрудника:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1. **Метод «Ящик доверия»**

«Ящик доверия» - ящик, для письменных обращений сотрудников, посетителей, клиентов Министерства экономики КРсодержащих информацию о компетентности определенных сотрудников.

«Ящик доверия» долженрасполагаться в здании Министерства экономики КРпо адресу:г. Бишкек, Чуй проспект, 106.

Обращения могут быть как подписанными, с указанием всех контактных данных, так и анонимными.

Цель обращения - принятие меры.

Основными задачами функционирования «Ящика доверия» являются: 1) обеспечение оперативного приема, учета и рассмотрения письменных обращений сотрудников, содержащих информацию уровня качества работы в своей деятельности определенных сотрудников, а также предложений по повышению;

2) обработка, рассмотрениеобращений, и принятие соответствующих мер;

3) анализ обращений, их обобщение с целью устранения причин;

4) передача непосредственному руководителю сотрудника, на которого поступила жалоба.

Доступ к «Ящику доверия» для обращений осуществляется ежедневно с 9:00 до 18:00 часов.

Должностные лица, работающие с информацией, полученной посредством «Ящика доверия», несут персональную ответственность за соблюдение конфиденциальности полученных сведений.

Должностные лица, допустившие нарушение привлекаются к дисциплинарной ответственности, к таким как:

а) замечание;

б) выговор;

в) строгий выговор;

В случае поступления жалоб на сотрудника, проводится личная беседа с руководителем, зачитываются или отмечаются его недостатки в работе, для того, чтобы сотрудник исправил ошибки. Если сотрудник не учитывает замечания руководителя, то сделать:

а) замечание;

б) выговор;

в) строгий выговор;

г) перевод на нижеоплачиваемую работу или смещение на низшуюдолжность на срок до 3 месяцев;

д) увольнение.

Таким образом, внедрение в Министерство экономики современных подходов к оценке персонала способствует не только построению эффективной системы оценки компетенций сотрудников, но и построению эффективной системы управления персоналом, которая объединяет между собой подбор, отбор, оценку, развитие, мотивацию и оплату труда персонала в единый механизм. От этого зависит рациональное и эффективное использование денежных средств на развитие, мотивацию и оплату труда персонала. Данное направление политики управления персоналом способствует повышению производительности труда в организациях.

Внесённые предложения по совершенствованию оценки персонала Министерства экономики КР помогут им оптимизировать бизнес- процессы и повысить качество работы персонала. В частности, помогут выявить потребности в обучении и определить эффективность обучающих программ, выявят потенциал сотрудников и наметят программу подготовки к выполнению более сложной и ответственной работы.

Ящик доверия — это возможность лишний раз не вступать в конфликт с руководителем или коллегами.

**3.3. Рекомендации по совершенствованию Положения «О порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики»**

На основании «Положения о порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики», можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы.

1. Согласно пункту 7 данного положения при составлении индивидуального плана «Вначале задаются временные рамки квартального плана. Заполняются соответствующие идентификационные графы. Обязательно прописываются должностные обязанности служащего в соответствующем поле. При постановке задач необходимо, чтобы они были в рамках должностных обязанностей служащего»[[30]](#footnote-30).

Мы считаем, что при составлении индивидуального плана служащего необязательно каждый раз прописывать должностные обязанности в самом листе индивидуального плана. Должностные обязанности сотрудника могут быть прикреплены к листу индивидуального плана в качестве приложения единожды, в начале года. Если впоследствии в должностные обязанности будут внесены изменения (в связи с реорганизацией и пр.), то можно будет заменить приложение к индивидуальному плану.

2. В положении об оценке предусмотрена возможность корректировки индивидуального плана сотрудника в течение квартала.

Мы считаем, что предоставление сотруднику возможности корректировать план в течение отчётного периода в итоге может привести к тому, что первоначальный вариант плана может быть изменен до варианта, который будет удобен самому сотруднику. Однако считаем, что надо учитывать тот факт, что на практике довольно часто сотрудникам приходится выполнять важную и существенную по объему работу по поручению Президента КР, ЖК КР, АП КР, откладывая тот объем своей работы, который не относится к срочным и важным пунктам плана. Поэтому считаем возможным и необходимым прописать возможность корректировки не индивидуального плана сотрудника, а отчета по окончанию отчетного периода.

На практике это может выглядеть так. В день получения сотрудником на исполнение незапланированного поручения, которое является важным и занимающим существенный объем рабочего времени, он вносит непосредственному руководителю служебную записку, в которой указывается необходимость внести в индивидуальный план работы данное поручение в связи с его важностью и большим объемом работы по данному поручению с указанием сроков его исполнения, подкрепляя служебную записку документом, согласно которому необходимо исполнить это поручение в определённый срок.

По окончании отчетного периода в примечании к отчету служащий может просить не учитывать некоторые пункты своего плана при оценке его деятельности, плановое исполнение которых по факту совпало с выполнением незапланированных, важных и существенных по объему работы поручений вышестоящих органов. Это уточнение в отчете не касается тех незапланированных поручений, которые были выполнены сотрудником в течение квартала, но не требовали существенных затрат рабочего времени.

3. Пункт 62 прописывает процедуры комиссионного рассмотрения квартальных отчетов.

Так, в пункте 62 прописано: «Комиссия рассматривает отчеты служащего о выполнении квартальных (индивидуальных) планов работы с квартальной оценкой непосредственного руководителя.

Комиссия запрашивает необходимые сведения о соблюдении норм этики, трудовой и исполнительской дисциплины в соответствующих структурных подразделениях для принятия окончательного решения.

Комиссия имеет право проводить выборочную проверку достоверности представленных отчетов»[[31]](#footnote-31).

Считаем необходимым уточнить порядок действия комиссии в случае, если будут выявлены нарушения при заполнении отчетов, а также то, каким образом будут наказываться те руководители (сотрудники), которые предоставили заведомо неправильно заполненные отчеты

4. Вызывает озабоченность чрезмерно высокое вознаграждение при получении оценки «Образцово». Эта оценка гарантирует сотруднику весьма привлекательные бонусы:

* назначение его, без проведения конкурса, на следующую вышестоящую должность в данном органе, при условии его соответствия квалификационным требованиям;
* переход на два следующих шага (коэффициента) в сетке оплаты труда;
* присвоения первого, очередного, либо внеочередного классного чина (специального звания в порядке, предусмотренном законодательством);
* включения во внутренний резерв кадров;
* предложение руководителю органа для последующего представления в Национальный резерв кадров;
* представление к награждению ведомственными наградами;
* направление на повышение квалификации за рубеж;
* снятии ранее наложенного дисциплинарного взыскания.

Ввиду этого считаем, что оценка «Образцово» несет в себе огромный коррупционный риск.

5. Результаты оцениваются по четырем компонентам:

* степень завершенности - до 10 баллов;
* качество выполнения задачи - до 15 баллов;
* сложность поставленной задачи - до 15 баллов;
* своевременность - до 10 баллов.

Предлагаем более подробно описать составляющие некоторых критериев оценки, которые указаны в Положении:

* Критерий «Качество». В этом критерии предлагаем учитывать:

1) соответствие выполненной работы (например, подготовленного документа) регламенту,

2) соответствие выполненной работы (содержание документа) поставленной задаче;

3) количество возвратов документа на доработку;

4) количество существенных замечаний по качеству работы со стороны руководства в процессе/по окончанию выполнения работы (подготовки документа).

* Критерий «Своевременность». Оценка по данному критерию должна учитывать:

1) выполнена ли работа в срок;

2) опоздания по срокам выполнения работы;

3) были ли продления сроков работы.

Поскольку в предложенном нами варианте в критерии «качество» учитывается «соответствие выполненной работы (содержания документа) поставленной задаче», а в критерии «своевременность» - «были ли продления сроков работы», считаем возможным оставить в расшифровке критерия «степень завершенности» учет того, «на какой стадии выполнение задачи» (цитата), а иначе говоря, какой объем работы по данному поручению выполнен.

Критерии «Степень завершенности», «Качество», «Сложность». Предложенные в Положении формулировки данных критериев уязвимы, так как существует возможность субъективного подхода при выставлении баллов непосредственным руководителем.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачислений в состав резерва на выдвижение, материальное и моральное стимулирование, переподготовка и повышение квалификации, контроля персонала, совершенствование организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата.

В выпускной квалификационной работе было проведено и описано исследование на тему «Оценка деятельности персонала в организации». В процессе исследования сделан вывод:

Во-первых: были раскрыты все главы данной работы, это теоретические основы оценки деятельности, анализ оценки деятельностиперсонала в Министерстве экономики и даны рекомендации по совершенствованию оценки деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих КР.

Во-вторых: были полностью реализованы задачи:

1) рассмотреть сущность оценки персонала и ее роль в управлении организацией;

2) изучить содержание и инструменты оценки персонала;

3) рассмотреть применяемые методики оценки персонала в Министерстве экономики КР;

4) разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала.

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

1. Оценка деятельности персонала - это важнейший инструмент повышения эффективности труда работников.

2. Оценка деятельности персонала - это ключевое направление работы с персоналом. Эта работа должна строиться в соответствии с требованиями, предъявляемыми организацией к своим структурным подразделениям.

3. Эффективное использование оценки работы персонала как инструмента повышения отдачи от человеческих ресурсов организации возможно лишь при обеспечении высокого уровня подготовки руководителей и специалистов кадровых служб по вопросам управления персоналом.

Далее мы исследовали уровень удовлетворенности системой оценки деятельности персонала Министерства экономики Кыргызской Республики и разработали рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала,и они заключаются в следующем:

1. использовать оценочные листы при проведении текущей оценки персонала;

2. разработать новые методы оценки персонала;

3. использовать рекомендуемые методы такие, как: «Взгляд со стороны», «Ящик доверия»;

4. в целях повышения эффективности работы с персоналом нужно проводить своевременно оценку трудовой деятельности персонала.

Грамотно построенная система оценки кадров выполняет ряд функций, которые заключаются в воздействии на мотивацию сотрудников, повышении производительности и качества труда, планировании развития и карьеры, повышении квалификационных характеристик, принятия кадровых решений о вознаграждении, продвижении и увольнении.

Правильно проведенная оценка позволяет систематизировать вклад каждого сотрудника в развитие Министерства, 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.

Для того чтобы добиться объективных результатов в оценке деятельности персонала, руководителю или службе управления персоналом, проводящим оценку, необходимо, прежде всего, объективно оценивать свои собственные способности и результаты работы и научиться избегать ошибок.

В завершении следует еще раз заострить внимание на том, что правильно построенное, отлично организованное изучение и оценка сотрудников является основным залогом процветания любой организации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**1) Первичные источники:**

**1**. Положение о Министерстве экономики Кыргызской Республики от 24 ноября 2017 года № 772

**2**.Положение о порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики от 1 марта 2017 года № 131

**2) Вторичные источники:**

1. Бодди Д., Пэйтон Р. «Основы менеджмента», С – П, Питер, 2009.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», с.578
3. А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина «Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования». Глава 3.
4. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: 2005.
5. Трифонова Наталья Викторовна, Максимцев Игорь Анатольевич, Майзель Александр Исаакович, Пивоваров Илья Симонович, СПб., «Международный бизнес», стр. 411,2018г.
6. Уотлинг Б. Контрольные вопросы для проведения оценки деятельности персонала. Как добиться результатов, к которым стремитесь вы и ваша команда. М.: "Баланс-Клуб", 2002.
7. Малиновский Павел – Менеджмент - «Энциклопедии менеджера E-xecutive.ru»
8. И.А. Иванов, Е.В. Камнева, И. А. Кохова, В.А. Маслова. Система оценки персонала в организации. М.:Изд. «Прометей», 2018
9. Ю. Г. Одегов, Валентина В. Халиулина, 2016, М.: «Значение оценки персонала в системы вознаграждений»
10. Т.Н. Переверзева, Я.А. Пашинцева, Новомосковский институт Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева, Новомосковск,РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
11. Дятлов, В.А. Управление персоналом/ В.А.Дятлов, А.Я.Кибанов, В.Т.Пихало. М.: ПРИОР, стр. 98.
12. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом – методический подход. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
13. А.Г. Ветошкин, Нормативное и техническое обеспечение безопасности жизнедеятельности. Часть I. М., 2017. 99 с.
14. Ю. Г. Одегов, Валентина В. Халиулина, 2016, «Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений». С. 403
15. ©Майкл Маркс, ~ 1900гг, Каспийский государственный университет Технологий и инжиниринга имени ш. Есенова, Казахстан.
16. Флетчер К. Оценка и обратная связь.: пер. с англ. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. – 277 с.
17. Управление персоналом / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ. 2008. – 423 с.
18. Управление персоналом: учебник/под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ЮНИ-ТИ, 2008. 526 с.
19. Халиулина В.В., Груздев А.С. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала// Вестник Кемеровского государственного университета. 2009. №1(37). С.103-106.
20. Лидия Вечер, Государственная кадровая политика и государственная служба. 2017
21. Шварц Т. Парадокс эффективности: Sonypictures требует от людей меньше, а получает – больше // HarvardBusinessReview, 2010 (Авг.). С. 59-60
22. Э.Е. Разуваева, О.В. Константинова, Два подхода к оценке персонала. Управление персоналом, стр.112
23. Бюндюгова Т. В., Воронцова М. В., Галацан Т. А., Шиндина Л. Д., Гилина Т. Г., Макаров В.Е., Корниенко Е. В. Пятигорск изд. «Управление персоналом в социальных службах» 2016, с. 176.

**3) Ресурсы Интернет:**

1. Управление персоналом организации: современные стратегииhttps://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html
2. Переверзева Т.Н., Пашинцева Я.А. РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

<https://cyberleninka.ru/article/n/rol-otsenki-personala-v-strategicheskom-razvitii-predpriyatiya>

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Приложение 1** |

**ТИПОВАЯ ФОРМА  
отчета о результатах годовой оценки служащих  
за 20\_\_\_ год**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **ФИО служащего** | **Должность** | **Квартальные баллы** | | | | **Средний годовой балл** | **Корректирующие баллы(\*)** | | | **Итоговое коли-чество баллов** | **Решение комиссии по оценке** | | **Апелляция** | **Приказ** |
| **I** | **II** | **III** | **IV** |  | **ИД** | **ТД** | **СЭ** | **Оценка** | **Решение** |
|  | **Центральный аппарат** | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Подведомственные подразделения** | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Территориальные подразделения** | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

(\*) корректирующие баллы: ИД - исполнительская дисциплина, ТД - трудовая дисциплина, СЭ - соблюдение этики служащих.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **"Образцово"** | **"Отлично"** | **"Хорошо"** | **"Удовлет-ворительно"** | **"Неудовлетво- рительно"** | **Итого** |
| Предложение о назначении на следующую вышестоящую должность |  |  |  |  |  |  |
| Внеочередной классный чин |  |  |  |  |  |  |
| Два шага (коэффициента) в сетке оплаты труда |  |  |  |  |  |  |
| Шаг (коэффициент) в сетке оплаты труда |  |  |  |  |  |  |
| Внутренний резерв |  |  |  |  |  |  |
| Повышение квалификации за рубежом |  |  |  |  |  |  |
| Первый, очередной классный чин |  |  |  |  |  |  |
| Представление к награждению |  |  |  |  |  |  |
| Рекомендация в Национальный резерв |  |  |  |  |  |  |
| Ведомственное обучение |  |  |  |  |  |  |
| Обучение в рамках Госзаказа на обучение |  |  |  |  |  |  |
| Ротация |  |  |  |  |  |  |
| Предложение о снятии ранее наложенного дисциплинарного взыскания |  |  |  |  |  |  |
| Понижение в должности |  |  |  |  |  |  |
| Понижение классного чина |  |  |  |  |  |  |
| Освобождение от занимаемой должности |  |  |  |  |  |  |
| Итого (количество служащих в процентах): |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Приложение 2** |

Форма

**Квартальный план работы служащего на период  
с "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ года**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО служащего** | **Структурное подразделение** | | **Занимаемая должность** | |
|  |  | |  | |
| **Классный чин и дата присвоения** | | **Категория должности** | | **Дата назначения на данную должность** |
|  | |  | |  |
|  |  |  |  |  |

**Основные должностные обязанности служащего**

|  |
| --- |
|  |

**План работы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Задачи** | **Меры/действия** | **Планируемый результат** | **Срок исполнения** |
| 1 |  | 1.1. |  |  |
|  |  | 1.2. |  |  |
| 2 |  | 2.1. |  |  |
|  |  | 2.2. |  |  |
| 3 |  | 3.1. |  |  |
|  |  | 3.2. |  |  |
| 4 |  | 4.1. |  |  |
|  |  | 4.2. |  |  |
|  |  | 4.3. |  |  |
|  |  | 4.4. |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ФИО статс-секретаря (руководителя аппарата/ответственного секретаря), заместителя руководителя органа** | **Подпись** | **Дата** |
|  |  |  |
| **ФИО непосредственного руководителя** | **Подпись** | **Дата** |
|  |  |  |
| **ФИО служащего** | **Подпись** | **Дата** |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Приложение 3** |

Форма

**Отчет по выполнению квартального плана работы служащего  
на период с "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ года**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО служащего** | **Структурное подразделение** | | **Занимаемая должность** |  | **ФИО статс-секретаря (руководителя аппарата/ответственного секретаря), заместителя руководителя органа** | **Подпись** | **Дата** |
|  |  | |  |  |  |  |  |
| **Классный чин и дата присвоения** | | **Категория должности** | **Дата назначения на данную должность** |  | **ФИО непосредственного руководителя** | **Подпись** | **Дата** |
|  | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Задачи**  **Меры/действия** | **Результат** | **Объем работы (100%)** | **Компоненты оценки результата (до 50 баллов)** | | | | | **Итого (4×9)** |
| **Степень завершенности (от 0 до 10)** | **Качество (от 0 до 15)** | **Сложность (от 0 до 15)** | **Своевре- менность (от 0 до 10)** | **Кол-во баллов (5+6+7+8)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Иные поручения | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общее количество баллов: | | | | | | | | |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО служащего** | **Подпись подготовил** | **Дата** | **Подпись ознакомлен** | **Дата** |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Приложение 4** |

Форма

**Отчет по выполнению плана работы структурного подразделения  
на период с "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ года**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО руководителя структурного подразделения** | **Структурное подразделение** | **Классный чин и дата присвоения** | **Категория должности** | **Дата назначения на данную должность** |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Цели/Задачи** | **Результат** | **Объем работы (100%)** | **Компоненты оценки результата (50 баллов)** | | | | | **Итого (4×9)** |
| **Степень завершенности (от 0 до 10)** | **Качество (от 0 до 15)** | **Сложность (от 0 до 15)** | **Своевре- менность (от 0 до 10)** | **Кол-во баллов (5+6+7+8)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Иные поручения | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общее количество баллов: | | | | | | | | |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО руководителя структурного подразделения** | **Подпись подготовил** | **Дата** | **Подпись ознакомлен** | **Дата** |  | **ФИО статс-секретаря (руководителя аппарата/ответственного секретаря), заместителя руководителя органа** | **Подпись** | **Дата** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Приложение 5**

АНКЕТА

"Оценка деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики: обратная связь"

**1. Удовлетворенность оценкой деятельности**

1.1. Я удовлетворен существующей системой оценки деятельности

* не согласен
* нейтрально
* согласен

1.2. Обратная связь, которую я получаю по итогам оценки деятельности, очень актуальна

* не согласен
* нейтрально
* согласен

1.3. Государственный орган, в котором я работаю, высоко ценит мою хорошую производительность

* не согласен
* нейтрально
* согласен

1.4. Оценка моей деятельности согласуется с тем, что я действительно достиг

* не согласен
* нейтрально
* согласен

1.5. Я полагаю, что государственный орган в котором я работаю, пытается провести оценку деятельности объективно

* не согласен
* нейтрально
* согласен

1.6. Моя организация больше занимается предоставлением положительной обратной связи для хорошей работы, чем критикой низкой производительности

* не согласен
* нейтрально
* согласен

**2.Удовлетворение сессией квартальной оценки**

2.1. Я был вполне доволен моей последней оценкой

* не согласен
* нейтрально
* согласен

2.2. В целом, я считаю, что у государственного органа, в котором я работаю, отличная система оценки деятельности

* не согласен
* нейтрально
* согласен

**3. Справедливость процедуры оценки деятельности**

3.1. Процедуры, используемые для оценки моей работы, являются справедливыми

* не согласен
* нейтрально
* согласен

3.2. Я удовлетворен процедурами оценки деятельности

* не согласен
* нейтрально
* согласен

3.3. Если я не соглашусь с оценкой, я могу подать на апелляцию, которая четко определена в положении

* не согласен
* нейтрально
* согласен

3.4. Я доволен результатом процесса оценки деятельности

* не согласен
* нейтрально
* согласен

**4. Справедливость результатов оценки деятельности**

4.1. Я считаю, что отчет об оценке деятельности учитывает все мои достижения

* не согласен
* нейтрально
* согласен

4.2. Я согласен с моей окончательной оценкой

* не согласен
* нейтрально
* согласен

4.3. Я согласен с тем, как мой руководитель оценил мою работу

* не согласен
* нейтрально
* согласен

4.4. Я считаю, что уровень вознаграждения, который я получаю, заметно повлияет на мою будущую работу

* не согласен
* нейтрально
* согласен

4.5. Оплачиваемые вознаграждения, основанные на оценке деятельности, являются наиболее эффективным способом мотивации людей к повышению производительности

* не согласен
* нейтрально
* согласен

**5. Взаимоотношения руководителя и подчиненного при оценке деятельности**

5.1. Мой взгляд на мою работу был учтен моим руководителем при оценке моей деятельности за последний квартал

* не согласен
* нейтрально
* согласен

5.2. Мой руководитель использует мой отчет по оценке деятельности для оценки моей работы без предвзятости

* не согласен
* нейтрально
* согласен

5.3. Мой руководитель достаточно знает о моей работе, чтобы дать мне справедливую оценку моей деятельности

* не согласен
* нейтрально
* согласен

5.4. Я считаю, что рассмотрение моего отчета по оценке деятельности руководителем был объективным

* не согласен
* нейтрально
* согласен

**6. Полезность оценки деятельности**

6.1. Оценка помогла мне узнать, как я могу улучшить свою работу

* не согласен
* нейтрально
* согласен

6.2. Я многое узнал из оценки

* не согласен
* нейтрально
* согласен

6.3. Оценка моей деятельности помогла мне понять мои ошибки

* не согласен
* нейтрально
* согласен

6.4. Благодаря оценке деятельности у меня есть более четкое представление о том, что руководитель ожидает от меня

* не согласен
* нейтрально
* согласен

**7.Точность оценки деятельности**

7.1. Оценка руководителя была точной оценкой моей работы по установленным задачам

* не согласен
* нейтрально
* согласен

7.2. Оценочный балл отразил мою реальную работу по установленным задачам

* не согласен
* нейтрально
* согласен

7.3. Моя последняя оценка деятельности была верной

* не согласен
* нейтрально
* согласен

7.4. Моя последняя оценка деятельности верно отражает мою работу за весь период оценки

* не согласен
* нейтрально
* согласен

7.5. Моя последняя оценка деятельности верно описала мои сильные стороны

* не согласен
* нейтрально
* согласен

7.6. Моя последняя оценка деятельности верно описала мои слабые стороны

* не согласен
* нейтрально
* согласен

7.7. Моя последняя оценка деятельности оценки точно измерила мою реальную производительность

* не согласен
* нейтрально
* согласен

**8. Своевременность оценки**

* 1. Я всегда представляю отчет по выполнению квартального плана своевременно (в течение 3 дней по завершению квартала)
* не согласен
* нейтрально
* согласен
  1. Руководитель всегда своевременно дает оценку отчету по выполнению квартального плана (в течении 8 рабочих дней после завершения квартала)
* не согласен
* нейтрально
* согласен
  1. Руководитель в течение 10 рабочих дней после завершения квартала знакомит меня с результатами оценки
* не согласен
* нейтрально
* согласен
  1. Руководитель всегда обсуждает со мной результаты оценки отчета по выполнению квартального и годового плана
* не согласен
* нейтрально
* согласен

**9. Демографическая информация**

9.1. Возраст

* До 25 лет
* 25-35
* 35-44
* 45-55
* 55 и выше

9.2. Пол

* Женский
* Мужской

9.3. Стаж работы на государственной службе

* 1-3 года
* 3-5 лет
* 5-10 лет
* 10-15 лет
* 15-20 лет
* 20-25 лет
* Более 25 лет

9.5. Ваша последняя оценка

* Отлично
* Хорошо
* Удовлетворительно
* Неудовлетворительно

9.6. Занимаемая должность

* Начальник управления
* Заведующий отделом в управлении
* Заведующий сектором
* Главный специалист
* Ведущий специалист
* Специалист
* Другое:

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |

1. Бодди Д., Пэйтон Р. «Основы менеджмента»,С–П, Питер, 2009. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», 578 стр. [↑](#footnote-ref-2)
3. А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина «Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования». Глава 3. [↑](#footnote-ref-3)
4. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. -- М.: Дело, 2005. [↑](#footnote-ref-4)
5. Трифонова Наталья Викторовна, Максимцев Игорь Анатольевич, Майзель Александр Исаакович, Пивоваров Илья Симонович, СПб., «Международный бизнес», стр. 411,2018г. [↑](#footnote-ref-5)
6. Уотлинг Б. Контрольные вопросы для проведения оценки деятельности персонала. Как добиться результатов, к которым стремитесь вы и ваша команда. М.: "Баланс-Клуб", 2002. [↑](#footnote-ref-6)
7. Малиновский Павел – Менеджмент - «Энциклопедии менеджера E-xecutive.ru» [↑](#footnote-ref-7)
8. И.А. Иванов, Е.В. Камнева, И. А. Кохова, В.А. Маслова. Система оценки персонала в организации. М.:Изд. «Прометей», 2018 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ю. Г. Одегов, Валентина В. Халиулина, 2016, М.: «Значение оценки персонала в системы вознаграждений» [↑](#footnote-ref-9)
10. Т.Н. Переверзева, Я.А. Пашинцева,Новомосковский институт Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева, Новомосковск, Россия РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ [↑](#footnote-ref-10)
11. https://cyberleninka.ru/article/n/rol-otsenki-personala-v-strategicheskom-razvitii-predpriyatiya [↑](#footnote-ref-11)
12. Дятлов, В.А. Управление персоналом/ В.А.Дятлов, А.Я.Кибанов, В.Т.Пихало. М.: ПРИОР, стр. 98. [↑](#footnote-ref-12)
13. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом – методический подход. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. А.Г. Ветошкин, Нормативное и техническое обеспечение безопасности жизнедеятельности. Часть I. М., 2017. 99 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ю. Г. Одегов, Валентина В. Халиулина, 2016, «Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений». С. 403 [↑](#footnote-ref-15)
16. ©Майкл Маркс, ~ 1900гг,Каспийский государственный университет Технологий и инжиниринга имени ш. Есенова, Казахстан. [↑](#footnote-ref-16)
17. Флетчер К. Оценка и обратная связь. (Практические аспекты обзора эффективности работы): пер. с англ. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. – 277 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. 4. Управление персоналом / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ. 2008. – 423 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Управление персоналом: учебник/под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ЮНИ-ТИ, 2008. 526 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Халиулина В.В., Груздев А.С. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала// Вестник Кемеровского государственного университета. 2009. №1(37). С.103-106. [↑](#footnote-ref-20)
21. Лидия Вечер, Государственная кадровая политика и государственная служба. 2017 [↑](#footnote-ref-21)
22. Шварц Т. Парадокс эффективности: Sonypictures требует от людей меньше, а получает – больше // HarvardBusinessReview, 2010 (Авг.). С. 59-60 [↑](#footnote-ref-22)
23. Э.Е. Разуваева, О.В. Константинова, Два подхода к оценке персонала. Управление персоналом, стр.112 [↑](#footnote-ref-23)
24. ПОЛОЖЕНИЕ о Министерстве экономики Кыргызской Республики от 24 ноября 2017 года № 772 [↑](#footnote-ref-24)
25. ПОЛОЖЕНИЕ о Министерстве экономики Кыргызской Республики от 24 ноября 2017 года № 772 [↑](#footnote-ref-25)
26. ПОЛОЖЕНИЕ о порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской РеспубликиУтверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики от 1 марта 2017 года № 131 [↑](#footnote-ref-26)
27. https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html [↑](#footnote-ref-27)
28. Бюндюгова Т. В., Воронцова М. В., Галацан Т. А., Шиндина Л. Д., Гилина Т. Г., Макаров В.Е., Корниенко Е. В. Пятигорск изд. «Управление персоналом в социальных службах» 2016, с. 176. [↑](#footnote-ref-28)
29. ПОЛОЖЕНИЕ о порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики., Утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики от 1 марта 2017 года № 131 [↑](#footnote-ref-29)
30. ПОЛОЖЕНИЕ о порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики Утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики от 1 марта 2017 года № 131 [↑](#footnote-ref-30)
31. ПОЛОЖЕНИЕ о порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики Утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики от 1 марта 2017 года № 131 [↑](#footnote-ref-31)