

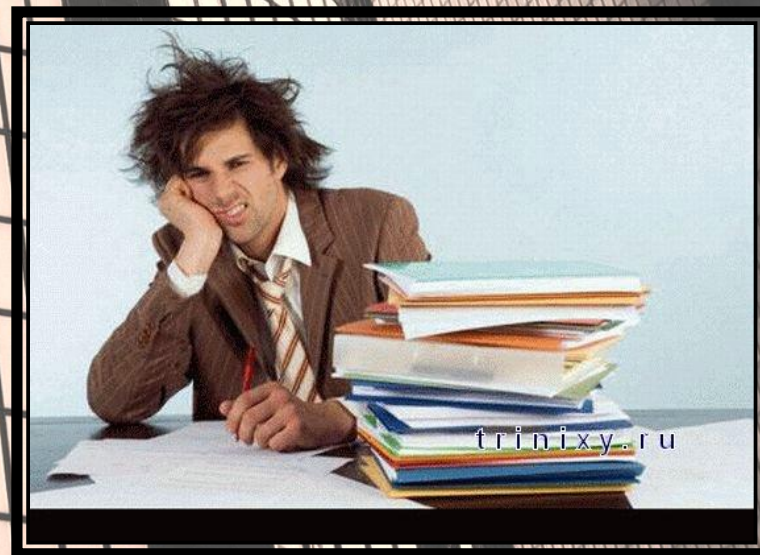
*Управляешь людьми –  
управляешь миром...*

# Критерии, методы и технологии деловой оценки персонала





- **Оценка персонала - это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.**



# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

**Критерий оценки персонала — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.**

**профессиональные критерии** оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

**деловые критерии** оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

**морально-психологические критерии** оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

**специфические критерии** оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.



- Стрессоустойчивость
- Профессиональные знания специальности
- Умение работать в команде
- Позитивный настрой
- Коммуникативность
- Стремление к совершенству
- Умение слышать собеседника
- Работа на финансовый результат
- Деловая интуиция
- Тайм-менеджмент





# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- оценка потенциала работ
- деловая оценка.



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКА

Тесты на

Б.

Биографические

биографии.

Нетрадиционные  
методы  
(полиграф,

наркотический  
тесты,





# Результаты сравнительной эффективности методов оценки кандидатов

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	70 – 80
Тесты на проф. пригодность	60
Общие тесты способностей	50 – 60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

# МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ

## Методы индивидуальной оценки

Анкеты и сравнительные оценки

Метод заданного выбора

Шкала рейтингов поведенческих установок

Описательный метод оценки

Метод оценки по решающей ситуации

Шкала наблюдения за поведением

## Методы групповой оценки

Метод классификации, а если число работников превышает 20 чел, то удобнее использовать метод альтернативной классификации

Сравнение по парам

КТУ (коэффициент трудового участия)



# ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников

определить затраты на обучение

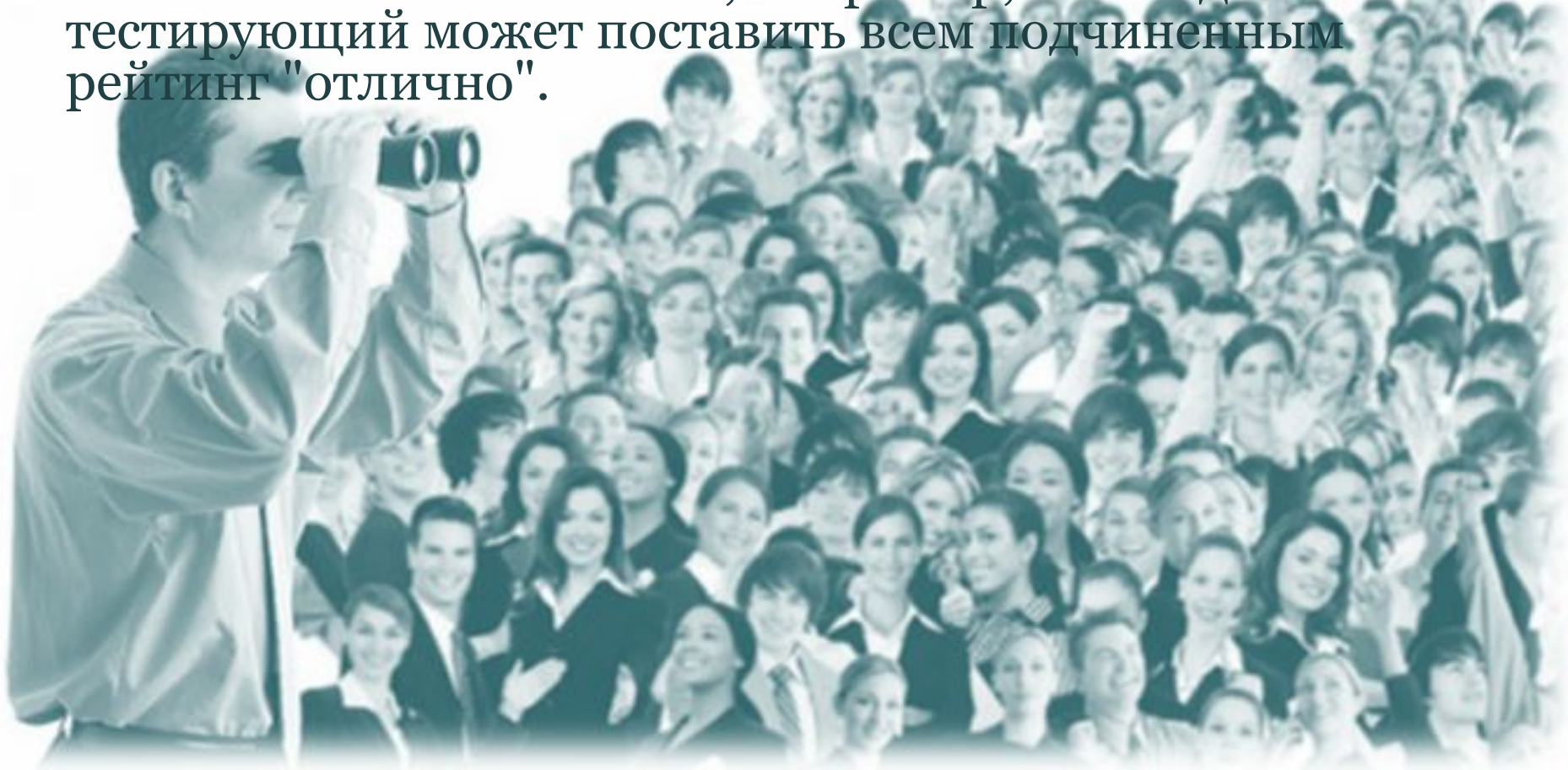
поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию

организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы

разрабатывать программы обучения и развития персонала



- Некоторые оценки не удаются, поскольку подчиненные не были своевременно осведомлены о критериях надлежащего исполнения обязанностей. Другие не достигли успеха из-за несовершенных форм или процедур и субъективной фактической оценки исполнения обязанностей; например, снисходительный тестирующий может поставить всем подчиненным рейтинг "отлично".





# Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

## Естественно-биологические

- Пол
- Возраст
- Состояние здоровья
- Умственные способности
- Физические способности
- Климат
- Географическая среда
- Сезонность и др.

## Социально-экономические

- Состояние экономики
- Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы
- Квалификация работников
- Мотивация труда
- Уровень жизни
- Уровень социальной защищенности и др.

## Технико-организационные

- Характер решаемых задач
- Сложность труда
- Состояние организации производства и труда
- Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.)
- Объем и качество получаемой информации
- Уровень использования научно-технических достижений и др.

## Социально-психологические

- Отношение к труду
- Психофизиологическое состояние работника
- Моральный климат в коллективе и др.

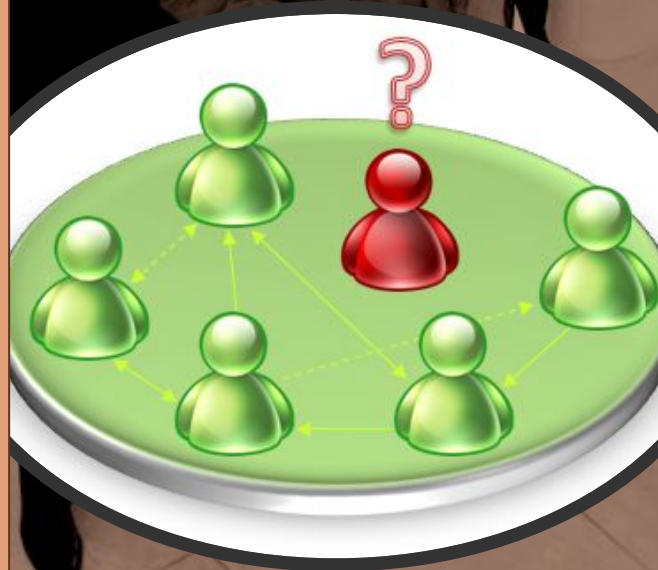
## Рыночные

- Развитие многоукладной экономики
- Развитие предпринимательства
- Уровень и объем приватизации
- Конкуренция
- Самостоятельный выбор системы оплаты труда
- Либерализация цен
- Акционирование организаций
- Инфляция
- Банкротство
- Безработица и др.

- Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий работников, но, как было отмечено выше, легче оценить результаты для категории рабочих и намного сложнее — для руководителей и специалистов.

Две группы показателей используемых при оценке результативности труда:

**прямые показатели** легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;



**косвенные показатели** их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности



# Перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов

Руководитель  
организации

Линейные  
руководители  
(начальники производств,  
цехов, мастера)

Руководитель  
службы управления  
персоналом

Менеджер по  
персоналу

- **Главным действующим лицом** в оценке персонала является **линейный руководитель**. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.
- **Задача службы персонала**, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.
- Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком — субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.





# Необходимые условия и требования к технологии оценки персонала.

- **ОБЪЕКТИВНОСТЬ**

- вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

- **надежность**

- относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

- **достоверность в отношении деятельности**

- оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;

- **с возможностью прогноза**

- оценка должна давать данные о том, к каким результатам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

- **комплексность**

только каждый из членов организации  
при организации оценки персонала



# Различают следующие виды оценок:

- **Комплексная** оценка охватывает деятельность в целом, во всем объеме ее функций. Это наиболее сложный и ответственный вид оценки.
- **Локальная** оценка производится на основании результатов выполнения какой-либо одной функции или даже ее части. При этом часто ограничиваются констатацией факта выполнения или невыполнения функции.
- **Пролонгированная** оценка осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности. Наиболее продуктивный подход при такой оценке состоит в проекции прошлой деятельности на настоящую, определении совпадающих и различающихся компонентов. Очевидно, точки совпадения являются тем информативным материалом, на основании которого можно составить мнение о стабильных и динамических характеристиках деятельности.
- **Экспрессивная** оценка относится исключительно к деятельности текущей, т. е. еще недостаточно "овеществленной". Анализ "живой" деятельности вызывает несколько иные психологические трудности, связанные с необходимостью преодолевать эффекты непосредственного наблюдения, а порой и включения в саму деятельность.



# Кто же должен оценивать сотрудника?

КОМИТЕТ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ КОНТРОЛЕРОВ

КОЛЛЕГИ ОЦЕНИВАЕМОГО

ПОДЧИНЕННЫЕ ОЦЕНИВАЕМОГО

КТО-ЛИБО, НЕ ИМЕЮЩИЙ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО  
ОТНОШЕНИЯ К РАБОЧЕЙ СИТУАЦИИ

САМООЦЕНКА

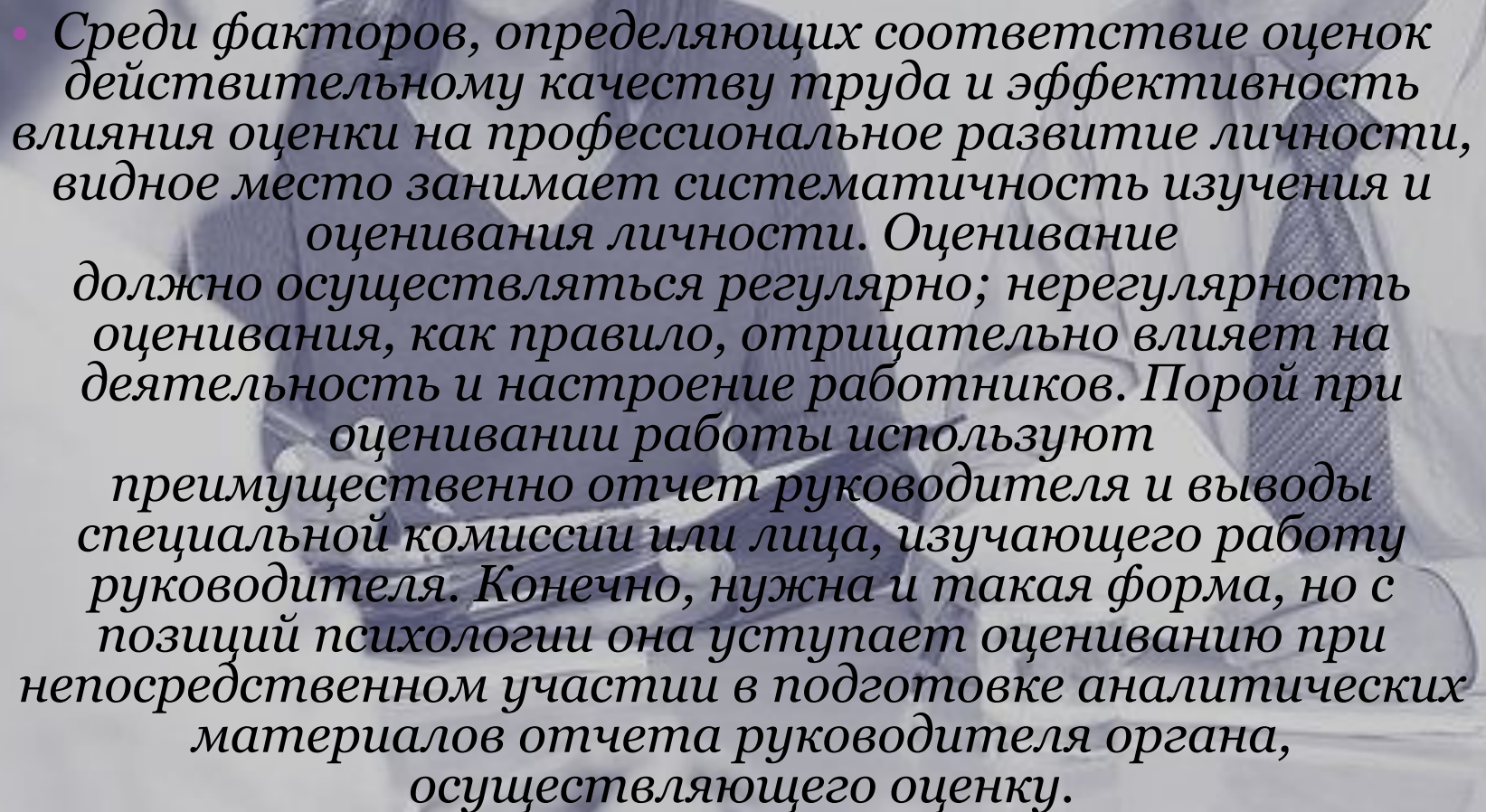
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМБИНАЦИИ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ФОРМ  
ОЦЕНКИ

# Результаты оценки работников

- Результатом оценки являются выводы о возможности назначения работников на должность, о соответствии их занимаемым должностям, о необходимости их перемещения, об уровне оплаты труда, о стимулировании, о наложении санкций, о необходимости переподготовки либо повышения квалификации. Количественные показатели оценки позволяют установить определенные параметры для решения таких вопросов:
  - ✓ уровень занимаемых должностей и оплаты труда должен соответствовать уровню показателей деловой оценки работников»;
  - ✓ при стимулировании должен учитываться деловой уровень работников;
  - ✓ снижение показателей оценки должно быть сигналом о необходимости повышения квалификации или переподготовки работников, или (в некоторых случаях) наложения на них санкций.
- По мере увеличения показателей оценки работников может ставиться вопрос о продвижении их в должности, повышении их должностных окладов, установлении квалификации и персональных надбавок к окладам. Работники, имеющие низкий уровень деловых качеств, могут также понижаться в должности до следующей аттестации.



- 
- Все более популярным становится оценивать сотрудников в специальных «*оценочных центрах*», где не только всесторонне изучают работников и их управленческие способности, но и определяют программу тренировок для их развития и совершенствования. Впервые такие центры были созданы в американской компании АТТ с целью выявления качеств людей, важных для данной организации.
  - Центры оценки персонала — специальные независимые структуры или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирм на коммерческой основе. Они привлекают к работе руководителей, практиков и психологов, способных выявить тонкости поведения, которые могут не заметить посторонние. При их участии и под их руководством предварительно отобранная группа из 10-12 человек проходит в течение 2-3 дней тестирование по специальной программе. Тесты приближены к реальным ситуациям и состояются так, чтобы можно было предложить много вариантов ответа, из которых лишь один — правильный.
  - В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими людьми, затем они совместно обсуждают баллы, личные впечатления и выносят общую оценку.

- 
- Среди факторов, определяющих соответствие оценок действительному качеству труда и эффективность влияния оценки на профессиональное развитие личности, видное место занимает систематичность изучения и оценивания личности. Оценивание должно осуществляться регулярно; нерегулярность оценивания, как правило, отрицательно влияет на деятельность и настроение работников. Порой при оценивании работы используют преимущественно отчет руководителя и выводы специальной комиссии или лица, изучающего работу руководителя. Конечно, нужна и такая форма, но с позиций психологии она уступает оцениванию при непосредственном участии в подготовке аналитических материалов отчета руководителя органа, осуществляющего оценку.