



# Основы управления персоналом

## *Тема 7. Оценка и диагностика персонала в организации*



Черная И.П., д-р.экон.наук

© ВГУЭС



## **Основные вопросы**

**7.1. Деловая оценка работника.**

**7.2. Методы и процедуры оценки.**

**7.3. Аттестация персонала.**



## Дополнительная литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2007.
- Мелихов Ю. В., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М., 2008.
- Рогожин М. Ю. Управление персоналом. М., 2006.
- Управление персоналом/ Под общ. ред. А.И. Турчинова. М., 2008.
- Щегорцов В. Служба персонала и эффективность производства // Служба кадров и персонал. — 2004 .— N 2 .
- Щегорцов, В. Служба персонала : функции и структура // Кадровик. — 2005 .— N 10 .

# Развитие персонала

Адаптация

Аттестация

Оценка

Обучение

Управление  
карьерой

Управление  
корпоративной  
культурой

Цель – обеспечение эффективного использования профессионального и личностного потенциала персонала за счет его своевременного выявления и формирования рекомендаций по его

## Задачи:

- разработка единой идеологии оценки и обучения персонала, основанной на системе корпоративно значимых компетенций,
- формирование многоуровневой системы оценки для различных категорий персонала,
- использование оценки персонала как механизма регулирования уровня оплаты труда,
- организация психологической поддержки персоналу при возникновении личностно-обусловленных производственных проблем,
- разработка и внедрение системы диагностики социально-психологического климата в подразделениях компании.

## 7.1. Деловая оценка работника

### Необходимость проведения деловой оценки:

#### Административные цели:

- увольнение;
- перемещение по служебной лестнице;
- оценка кадрового потенциала с целью разработки стратегии и тактики фирмы.

#### Информационные цели:

- информация об уровне профессиональной подготовки работников;
- что требуется для пополнения навыков обучения персонала, разработка программы повышения квалификации.

#### Мотивационные цели:

- по оценке результативности выбрать способы мотивации, инструменты.



## **7.1. Деловая оценка работника**

*Оценка персонала позволяет:*

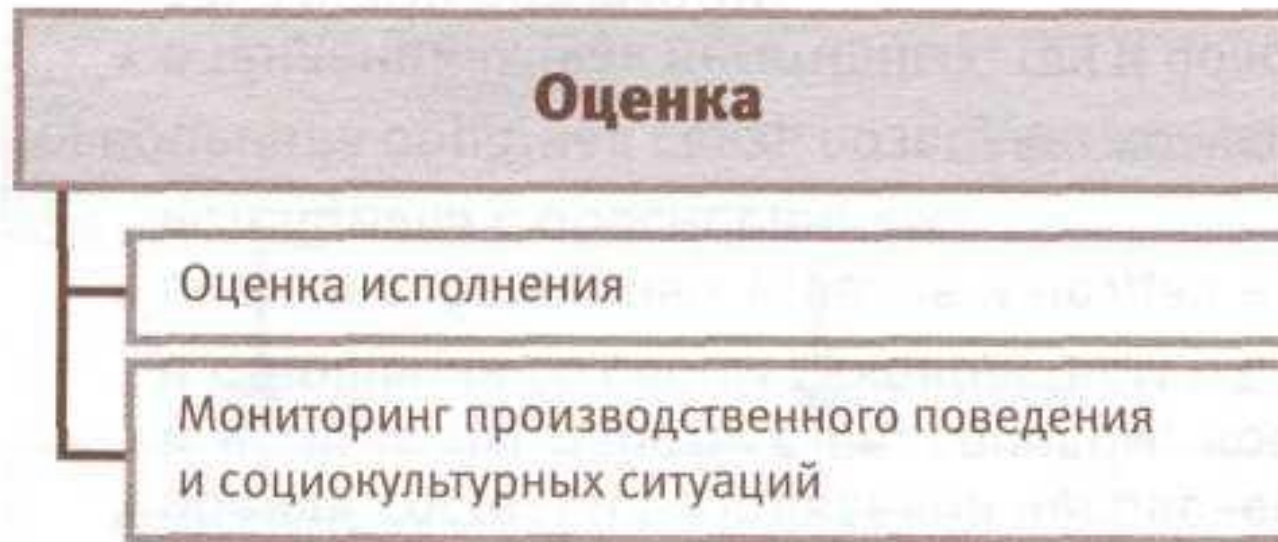
- оценить рыночную стоимость кадрового ресурса (конкурентоспособность компании);
- прогнозировать и планировать карьерный рост сотрудников;
- обосновать целесообразность обучения и разработать программу развития персонала;
- рекомендовать адекватный размер оплаты труда.



## 7.1. Деловая оценка работника

- Деловая оценка персонала - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

# Уровни деловой оценки





# Оценка исполнения

## Оценка исполнения

Разработка политики оценки

Выбор формы и процедуры проведения оценки

Организационно-ролевая структуризация процесса оценки

Проведение оценки

Разработка индивидуальных планов развития

# Линии оценки персонала





## Сферы применения процедур оценки:

- Прием кандидатов на работу.
- Назначение сотрудников на руководящие должности и формирование кадрового резерва.
- Горизонтальная и вертикальная ротация кадров, конкурс на замещение вакантной должности.
- Аттестация персонала, принятие решения о соответствии сотрудника занимаемой должности.
- Сокращение штатов.
- Определение потенциала развития сотрудников.
- Составление индивидуального плана развития сотрудников, планирование обучения.

# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

при приеме  
на работу

Оценка  
степени  
готовности  
кандидата к  
работе в  
должности

при  
поощрении

Оценка  
эффективнос-  
ти работника  
при  
выполнении  
работ

при  
продвижени  
и

Оценка  
готовности к  
выполнению  
новых  
функций

при  
обучении

Оценка  
возможности  
сотрудников  
приспособить  
ся к новым  
условиям  
работы в  
новой  
организации

при  
реорганизации

оценка  
перспектив и  
рекомендации  
относительно  
оптимального  
для данного  
сотрудника  
варианта  
работы

Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день Один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь оцениваемым целью модификации поведения обучения
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда	Обратная связь оцениваемым целью модификации поведения обучения
3. Оценка потенциала	Разовая, Перманентная	Интервью Обсуждение Тестирование Центр оценки	Определение перспективы и разработка совместных целей Построение кадрового прогноза планирование карьеры

## 7.2. Методы и процедуры оценки



### Направления деловой оценки персонала

Результативность  
труда

Профессиональное  
поведение

Личностные  
качества



## 7.2. Методы и процедуры оценки

- **Оценка результативности труда** – направление деловой оценки персонала организации по уровню эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником.

При этом учитываются:

- показатели непосредственных результатов труда;
- показатели условий достижения результатов труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели, характеризующие личностные качества.



## 7.2. Методы и процедуры оценки

- **Оценка профессионального поведения** - составная часть оценки результативности труда, определяемая в баллах по показателям:
  - сотрудничество и коллективизм в работе;
  - самостоятельность в решении задач;
  - готовность к принятию дополнительной ответственности и др.





## **7.2. Методы и процедуры оценки**

- **Оценка личностных качеств персонала учитывает :**
  - общие свойства личности; и
  - специфические свойства личности, определяемые характером конкретной профессиональной деятельности.

## 7.2. Методы и процедуры оценки

### Перечень качеств, выносимых на аттестацию руководителей региональных структур государственной власти в ФРГ

- Умение руководить подчиненными.
- Отношение к новому, способность к творчеству.
- Умение высказываться.
- Добросовестность в работе и надежность.
- Темп работы.
- Социальное поведение.
- Готовность к работе, активность.

Презентационно допустимая нагрузка.

Специальные знания.

Интеллектуальные способности.



## Принципы деловой оценки

- *объективность* - использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;
- *оперативность* - своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- *гласность* - широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- *демократизм* - участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
- *единство* требований оценки для всех лиц однородной должности;
- *простота*, четкость и доступность процедуры оценки;
- *результативность* - обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
- *максимально возможная механизация* и автоматизация процедуры оценки.

## **7.2. Методы и процедуры оценки**

**Метод деловой оценки персонала – способ установления конкретных значений показателей деловой оценки персонала.**

**Описания значений показателя представляют собой характеристику степени его выраженности для того или иного сотрудника.**

# Методы оценки персонала





**Пример  
АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

**ВАРИАНТЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ:**

- **Составить предложения по оптимизации продаж в Компании;**
- **Описать алгоритм действий, если перед Вами поставлена задача создания клиентской сети с «нуля»;**
- **Описать алгоритм ведения переговоров в продажах.**
  
- **Составить список наиболее типичных претензий клиентов и ответов на них;**
- **Описать алгоритм работы с претензиями / критикой.**

## 7.2. Методы и процедуры оценки

Методы с предварительным установлением показателей оценки

```
graph TD; A[Методы с предварительным установлением показателей оценки] --> B[Метод альтернативных характеристик]; A --> C[Метод упорядочения рангов]; A --> D[Метод шкалирования];
```

Метод  
альтернативных  
характеристик

Метод  
упорядочения  
рангов

Метод  
шкалирования



## 7.2. Методы и процедуры оценки

### **Метод альтернативных характеристик**

- метод деловой оценки персонала, при котором отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя.



## 7.2. Методы и процедуры оценки

- **Метод упорядочения рангов** – метод деловой оценки персонала, при котором по каждому показателю составляется ранжированный ряд, а суммарная оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

## **7.2. Методы и процедуры оценки**

**Метод шкалирования –**  
метод деловой оценки персонала, при котором оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей.

## 7.2. Методы и процедуры оценки



Методы без предварительного установления показателей оценки

Метод ранжирования

Метод «управление по целям»

Метод оценки по решающей ситуации

## 7.2. Методы и процедуры оценки

- Метод ранжирования –

из общего списка аттестуемых эксперты или руководитель выбирают сначала наиболее ценного работника по всему комплексу требований и наименее ценного. Фамилия самого ценного вычеркивается из общего списка и заносится в верхний ряд отдельного списка, а самый худший – в самый низший ряд.

## **7.2. Методы и процедуры оценки**

- **Метод «управление по целям»-**

основан на оценке достижений работником целей, намеченных совместно с руководителем на конкретный период времени. Предусматривается систематичное обсуждение достигнутых и недостигнутых целей, как правило, при этом требуется количественное определение целей, в том числе сроков их достижения. При реализации этого метода используются для оценки как руководители, так и эксперты, приглашенные со стороны. Минусом является достаточная дороговизна метода.

## **7.2. Методы и процедуры оценки**

**Метод оценки по решающей ситуации** – основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях, которые назначаются решающими. Ведется систематическая запись в зависимости от характера работы этих оценок по рубрикам.

## 7.3. Аттестация персонала



# Формирование и подготовка Экспертной комиссии

Для проведения процедуры оценки и развития создается Экспертная комиссия в составе:

- заказчик оценки/развития – руководитель подразделения – 2-3 чел.,
- HR-специалисты – 1-2 чел.

Общее количество членов Экспертной комиссии – 4-5 чел.

Координатор процедуры - сотрудник Службы персонала, ответственный за оценку персонала.

*Перед проведением процедур оценки проводится инструктаж Экспертной комиссии:*

- ознакомление экспертов с процедурой оценки;
- проведение мини-тренинга по оценке компетенций и их поведенческих проявлений;
- ознакомление экспертов с папками документов по оценке.



**Пример.** Фрагмент опросника для экспертов по теме «Дополнительная информация о сотруднике»

### **Отношение к работе**

- Как он реагирует на контроль над его работой?
- Что именно в работе доставляет ему удовольствие?
- Насколько он и его семья удовлетворены условиями труда?

### **Отношение к людям и социальное поведение**

- Можно ли назвать его отношение к людям доброжелательным и уважительным?
- Думает ли он о последствиях своих поступков?
- Может ли он успешно взаимодействовать с людьми разных типов и различного уровня развития?
- Как он относится к успехам и неудачам других людей?
- Как к нему относятся люди?

**Пример.** Фрагмент опросника для самоанализа оцениваемого работника

**Цели Вашей работы:**

- В чем Вы видите главную цель своей работы?

**Опишите свою деятельность:**

- Каковы Ваши главные функции?
- Сколько человек Вы реально контролируете? В чем заключается этот контроль?
- По каким конкретно показателям Вы оцениваете успешность выполнения своих производственных заданий?
- Каким образом Вы определяете порядок выполнения своей работы? Она определена заранее или Вы свободно устанавливаете свои собственные приоритеты?
- Приходится ли Вам руководить другими людьми? Насколько удается Вам это?
- За какого рода имущество, материалы, деньги Вы несете непосредственную ответственность?
- Каковы условия Вашего рабочего места?

### **7.3. Аттестация персонала**

#### **Аттестация —**

это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

### **7.3. Аттестация персонала**

- **Аттестация персонала –** порядок проведения проверки квалификации и деловых качеств работников путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению конкретных трудовых обязанностей по данной специальности или должности.

### **7.3. Аттестация персонала**

Аттестация персонала предусматривает:

- формирование аттестационной процедуры;
- определение контингента аттестуемых;
- назначение экспертов по оценке деловых качеств аттестуемых;
- процедуру оценки;
- составление письменных характеристик деловых качеств аттестуемых;
- формирование резерва на выдвижение;
- формирование резерва на сокращение;
- рекомендации по работе с персоналом.

## **7.3. Аттестация персонала**

### **Этапы аттестации:**


- Многоплановая подготовка.
- Оформление нормативной базы аттестации, то есть приказ о проведении этого мероприятия.
- Утверждение порядка проведения.
- Формирование списка аттестуемых.
- Подготовка критериев оценки аттестуемых.
- Определение времени проведения аттестации.

### **7.3. Аттестация персонала**

**Аттестационный лист содержит:**

- **ФИО.**
- **Должность.**
- **Стаж работы.**
- **Квалификационная категория.**
- **Замечания, высказанные членами комиссии.**
- **Рекомендации аттестационной комиссии: по профессиональным знаниям, по необходимости дальнейшего планирования карьеры.**
- **Краткое решение аттестационной комиссии.**

**Аттестационный лист должен быть подписан председателем аттестационной комиссии, руководителем, членами комиссии. Эти документы необходимо хранить до следующей аттестации.**



# Методики аттестации

Имитационные  
упражнения

Групповые  
упражнения

Анализ проблем и  
выработка  
рекомендаций

Ролевые игры

Собеседования

Устные доклады

Тесты на профпригодность

Личностные тесты

и опросники по

интересам



### 7.3. Аттестация персонала

В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

### **7.3. Аттестация персонала**

## **Требования к проведению аттестации:**

при аттестации происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

## Ошибки аттестационной комиссии при принятии решений

- Субъективное отношение к кандидату
- Стереотипы
- Позитивное/негативное восприятие
- Эффект сравнения
- Предвзятость
- Избыточность информации & Выборочное внимание
- Недостаточная квалификация членов комиссии

## Ошибки ситуационной оценки





## Наиболее частые ошибки

- **Отсутствие единых стандартов оценки сотрудника: *Как правильно?***
- **Обилие письменных заданий, в случае, когда необходимо оценить навыки подчиненного**
- **Использование риторических вопросов случае, когда надо проверить качество стрессоустойчивости, неконфликтности:**  
*Пример: «Надеюсь, Вы хорошо уживаетесь в коллективе?»*
- **Использование оценивающим однофакторных схем оценки.**
- *Пример: руководителем была прочтена книга «язык жестов», а у кандидата на должность продавца во время интервью зачесался нос. «Он врет», - подумал руководитель.*

### 7.3. Аттестация персонала

