

The background features a blue and purple gradient with several data visualization elements. On the left, there is a line graph with a vertical axis labeled from 0 to 90 in increments of 10. The graph shows several intersecting lines. On the right, there is a 3D bar chart with several vertical bars of varying heights. In the foreground, there is a 3D pie chart with several slices.

Методы оценки персонала

**Выполнили студентки
группы 5МО-41
Широких И.П.,
Черных М.О.
Проверил преподаватель
Тюлю Г.М.**

Введение

Оценка персонала – система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании.

В ходе оценки работодатель сравнивает **сотрудника**, занимающего ту или иную должность, **со специалистом**, идеально подходящим для этой позиции.

Цели оценки персонала

Административная цель

- достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.



Цели оценки персонала

Информационная цель

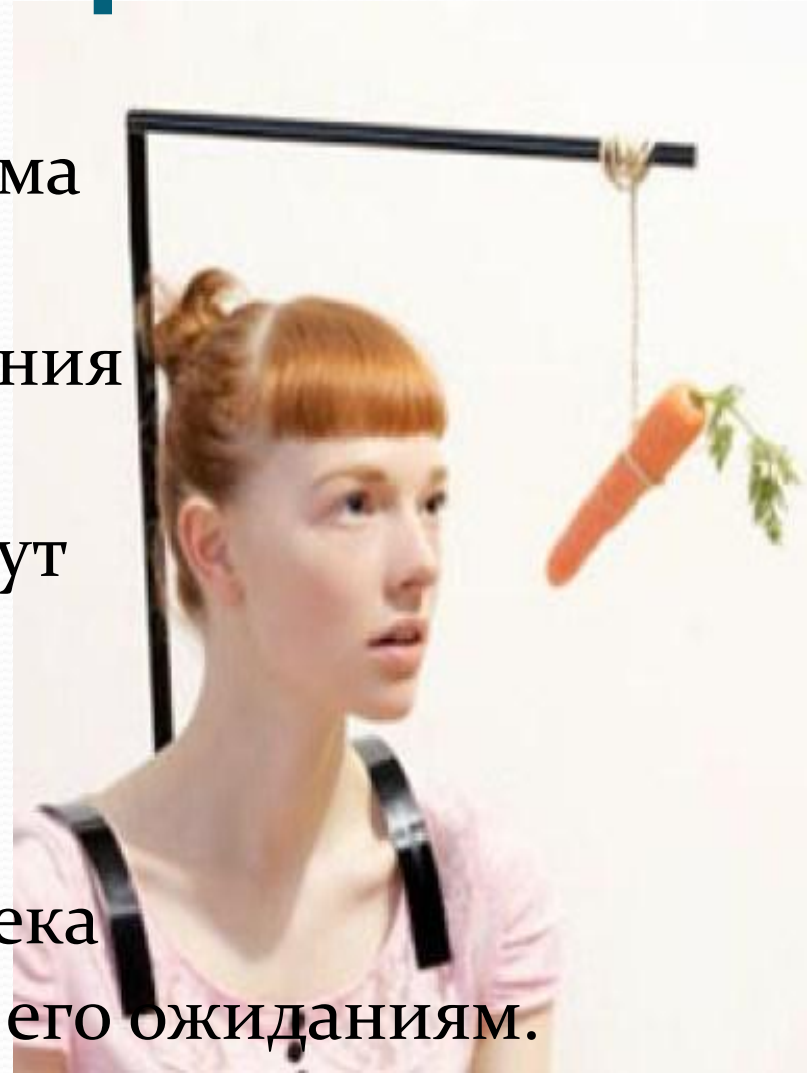
- заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.



Цели оценки персонала

Мотивационная цель

- СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО ОЦЕНКА САМА ПО СЕБЕ ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЕЙШИМ СРЕДСТВОМ МОТИВАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ, ТАК КАК АДЕКВАТНО ОЦЕНЕННЫЕ ЗАТРАТЫ ТРУДА БУДУТ ОБЕСПЕЧИВАТЬ ДАЛЬНЕЙШИЙ РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ, НО ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ТРУД ЧЕЛОВЕКА БУДЕТ ОЦЕНЕН СООТВЕТСТВЕННО ЕГО ОЖИДАНИЯМ.



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.

Этапы оценки

1. описание функций

2. определение требований

3. оценка по факторам конкретного исполнителя

4. расчет общей оценки

5. сопоставление со стандартом

6. оценка уровня сотрудника

7. доведение результатов оценки до подчиненного





Методики оценки персонала

Методики оценки персонала

В 1960-е появилась новая методика — управление по целям (***MBO — Management by objectives***) — оценивались личные достижения каждого сотрудника.

Переводится как **«управление по целям»**.

«Управление по целям» — это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов».

Идея «Управления по целям» впервые высказана **Питером Друкером** в его книге **«The Practice of Management»** («Практика менеджмента») в 1954 году.

MBO — Management by objectives

Оценка затрагивает все категории и должности компании.

1. Составляется список задач:



а) менеджер сам ставит задачи, а потом доводит их до сотрудников. Затем происходит корректировка с учетом предложений сотрудника

б) менеджер и сотрудник ставят задачи независимо друг от друга, а потом на собеседовании согласовывают их.

MBO — Management by Objectives

2. Определяются критерии выполнения задач (коэффициент, вес в процентах от общего успеха для каждой задачи) в соответствии со стратегией компании.



3. Определяется успешность выполнения задачи. Приоритетным считается мнение руководителя или к решению привлекают вышестоящего руководителя.



4. Намечаются меры по улучшению качества работы.

Методики оценки персонала

В 1980-е была создана методика, названная ***Performance management (PM)*** — управление результативностью.

Оценивается не только результат, но и способы его достижения. Предполагает масштабную обратную связь с сотрудником. Он может служить инструментом прогнозирования дальнейшего профессионального развития сотрудника и планирования его карьеры в компании.



Performance management (PM)

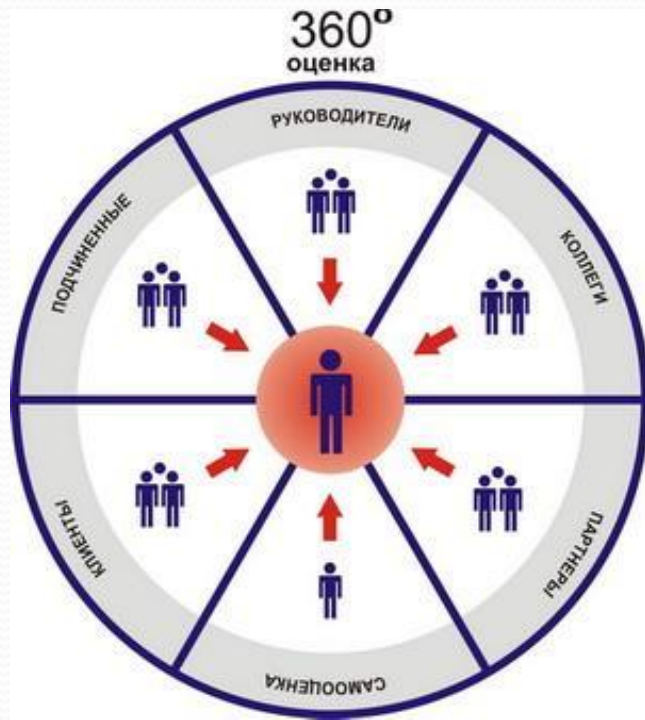
Оценивает результаты, методы и компетенции сотрудников, выявляются **области развития**, планируется **карьера сотрудника**. Участие принимают все категории и должности компании. Акцент ставится на **обратной связи руководителя с подчиненным** в виде регулярности контактов раз в год (формально) и чаще (по мере надобности, неофициально).

Performance management (PM)

Собеседования по постановке задач и итоговое интервью (производится совместно руководителем и подчиненным) проходят **раз в год**, где сотруднику предоставляется **обратная связь по его работе** и вырабатываются пути развития его успешности и качества работы. Оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области и составляются **планы обучения сотрудника и развития его карьеры**.

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ персонала

В 1980 — 1990-е объективность оценки повысилась с приходом новой техники — **«360 градусов»**, которая предполагает системный опрос людей (руководителя, подчиненных, коллег и клиентов), с которыми сотрудник работает.



«360 градусов»

Оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно работают с сотрудником. Применяется и для отдельных кадровых задач, и в качестве дополнения к основной системе. Сотрудник **сам может инициировать** проведение этого метода оценки, чтобы определить свои области развития.



«360 градусов»

Мнение о сотруднике выносят **четыре стороны**: руководитель, подчиненные, коллеги и клиенты (сверху, снизу, рядом и около) в количестве 7 — 12 человек. Желательно, чтобы оценивали люди не только позитивно, но и критично.



«360 градусов»

Оцениваемые компетенции:

Лидерство

Работа в команде

Управление людьми

Самоменеджмент

Коммуникабельность

Видение

Организаторские способности

Умение принимать решения

Профессионализм

Инициативность

Способность к адаптации



«360 градусов»

Данные заполненных опросников и анкет собираются и отправляются на обработку **внешнему провайдеру** (для достижения полной конфиденциальности) или обрабатываются **онлайн (автоматически)**.

Свою оценку показать может только руководитель, предоставляя таким образом обратную связь.

Результаты оценки (обычно по пятибалльной шкале) получает **сотрудник и его руководитель**.

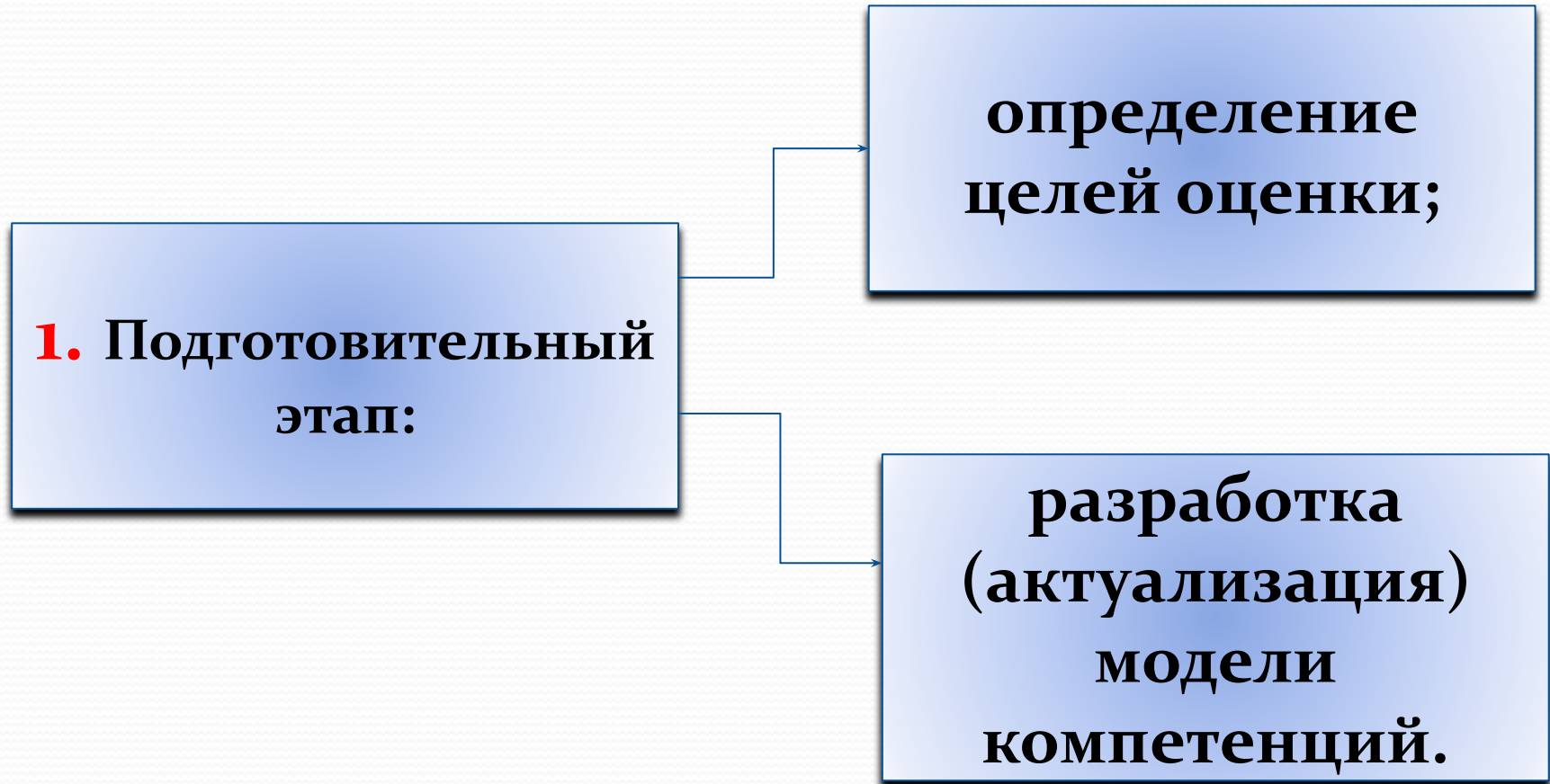
МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ персонала

В то же время популярностью начинает пользоваться *Assessment Center* (Центр Оценки), предполагающий комплексную оценку по компетенциям. В основном применялся при оценке руководителей высшего звена с целью назначения на эти должности и для зачисления в кадровый резерв компаний.



Assessment Center

Этапы:



Assessment Center

2. Разработка процедуры Ассесмент Центр:

разработка плана-сценария (тайминг и логистика мероприятия)

моделирование и/или адаптация упражнений

определение набора и последовательности оценочных методик

обучение экспертов, тренинг наблюдателей

ознакомление оцениваемых участников с программой Ассесмент Центр

Assessment Center

3) проведение Ассесмент Центр:

проведение деловой игры,
кейсов, групповых дискуссий

индивидуальные интервью,
тесты

общая оценка участника игры

составление отчета по итогам
Ассесмент Центра

предоставление обратной связи
участникам Ассесмент Центра

Методики оценки персонала

Аттестация.

Аттестация — это право администрации компании, которое может быть реализовано в отношении всех или отдельных категорий сотрудников. Могут исключаться из оценки работники, проработавшие **менее одного года, беременные женщины или имеющие детей до трех лет, представители топ-менеджмента.**

Проводится аттестация **один, два или три раза в год.** Может быть по решению администрации очередной или внеочередной.

Итоги могут быть основанием **для увольнения сотрудника** согласно ст. 81 ТК РФ.

В случае несогласия с решением аттестационной комиссии, сотрудник в праве подать **апелляцию** в комиссию по трудовым спорам на предприятии или обратиться в суд. Комиссия должна представить **обоснования своего решения.**



Сравнительный анализ

Метод оценки	Решения	Преимущества	Недостатки
Аттестация	<p>Повышение или понижение размера оплаты</p> <p>Перевод на другую должность</p> <p>Увольнение</p> <p>Повторная аттестация</p> <p>Обучение</p>	<p>Проработанный и испытанный метод</p> <p>По итогам принимаются юридические решения</p> <p>Коллегиальность в принятии решения</p>	<p>Негативное восприятие метода сотрудниками, стресс</p> <p>Применим не для всех категорий работников</p> <p>Большие <u>трудо-</u> и временные затраты</p> <p>Нет обратной связи сотрудникам</p> <p>Оценка результатов в прошлом</p>
MBO	<p>Пересмотр заработной платы</p> <p>Выплата премий и бонусов</p> <p>Нематериальная мотивация – звания, грамоты, знаки отличия и пр.</p>	<p>Сотрудник понимает критерии успешности своей работы еще до начала выполнения задач</p> <p>Элементы трансляции стратегии компании</p> <p>Элементы обратной связи</p> <p>Оптимальные временные затраты</p>	<p>Субъективизм метода (оценивает успешность руководитель, как правило)</p> <p>Ориентация на прошлые заслуги, а не на развитие в будущем</p>
PM	<p>Пересмотр заработной платы</p> <p>Выплата премий и бонусов</p> <p>Составление индивидуального плана развития сотрудника</p> <p>Карьерное передвижение по горизонтали или вертикали</p> <p>Включение в кадровый резерв</p>	<p>Ясное понимание <u>критериев оценки</u> сотрудника и его места в организации</p> <p>Тесная связь со стратегией и KPI</p> <p>Трансляция корпоративной культуры через компетенции</p> <p>Ориентация на долгосрочное обучение и развитие сотрудников</p> <p>Получение обратной связи в течение всего года, а не в его конце и начале</p>	<p>Большие временные затраты</p> <p>Применим в организациях с развитой корпоративной культурой, с высоким уровнем менеджмента и устремленностью в будущее</p> <p>Большая предварительная работа департамента по управлению персоналом и линейных руководителей (до нескольких лет)</p>

<p>«360 градусов»</p>	<p>Определение сильных и слабых сторон и областей развития Не применяют для кадровых решений (зарплата, продвижение по службе, начисление премий и пр.)</p>	<p>Объективная и всесторонняя оценка Доверие, более открытая обратная связь Учет мнения внешних клиентов Укрепление корпоративной идентичности (для этого вырабатываются компетенции, отвечающие корпоративной культуре)</p>	<p>Оценка только компетенций, но не результатов деятельности Очень высокая степень конфиденциальности Расходы на внешних провайдеров Трудности самораскрытия относительно менеджмента компании</p>
<p>Ассесмент Центр</p>	<p>Подбор кандидатов на руководящие должности Выдвижение кандидатов в кадровый резерв</p>	<p>Наиболее объективная оценка Наиболее полное выявление соответствия работников корпоративной культуре Установление личных контактов участников как элемента командообразования и сплочения</p>	<p>Большие расходы на проведение или покупку технологий для внутреннего пользования Большие временные затраты на инструктаж Высокий уровень стресса при получении обратной связи, сопротивление проведению мероприятия</p>

Каждый этап работы сотрудника в компании предполагает использование **определенных методов оценки:**

«—» - применяется только в сочетании с другими методами

«+» - может применяться отдельно

Метод оценки	Этапы работы сотрудника						
	Подбор сотрудника на вакансию	Окончание испытательного срока	Текущая оценка результатов труда	Перевод на новую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Решение об увольнении
Аттестация			+	-	-	-	+
МВО			+	+			
PM			+	+	+	-	
«360 градусов»				-	+	+	
Ассесмент Центр	-					+	

Вывод

На основе сравнительного анализа, взвешивания преимуществ и недостатков каждой из методик оценки персонала, мы пришли к выводу, что для компании оптимальной методикой является *Performance management (PM)*.

Преимуществом данной методики является то, что она направлена, как на **повышение результативности работы**, так и **стимулирование развития профессиональных навыков**, необходимых в работе. Кроме того она **позволяет оценить эффективность деятельности персонала на определенных должностях**.

Вывод

Преимущества оценки персонала для **компании** :

1. Определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала компании.
2. Возможность ротации кадров и создания кадрового резерва.
3. Создание целенаправленно программы развития персонала.
4. Мотивация персонала.
5. Построение корпоративной культуры.
6. Организационное развитие.

**Спасибо
за
внимани
е!**

