

# Оценка



персонала

# Оценка персонала-

это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

# • Цели оценки персонала

## • Административная цель

- \* Повышение по службе

- \* Перевод

## • Информационная цель

- \* Уровень работы

- \* Направления совершенствования

## • Мотивационная цель

- \* Мотивация

- \* Стимулирование труда

# Субъекты оценки персонала



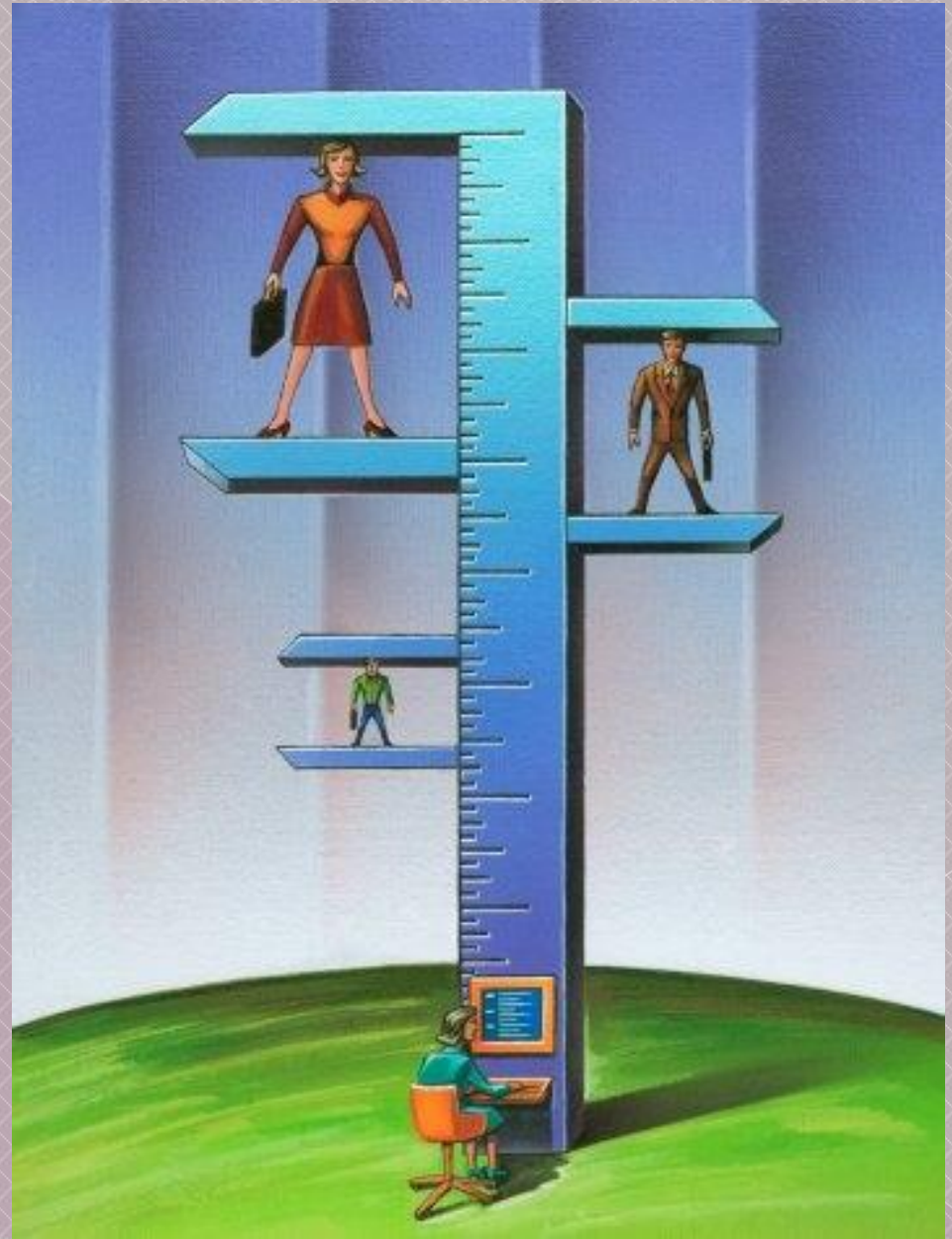
- \* **Линейные руководители.** Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы;
- \* **Работники службы управления персоналом;**
- \* **Коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;**
- \* **Лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику (независимых экспертов и центры оценки).**



**Объект оценки — тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку.**

# Предмет оценки персонала

- **Предметом оценки** результата в труда персонала являются:
- 1. личные качества работников
- 2. процесс труда
- 3. результативность труда



## Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
Естественно- биологические	<ul style="list-style-type: none"><li>* Пол</li><li>* Возраст</li><li>* Состояние здоровья</li><li>* Умственные способности</li><li>* Физические способности</li><li>* Климат</li><li>* Географическая среда</li><li>* Сезонность и др.</li></ul>
Социально-экономические	<ul style="list-style-type: none"><li>* Состояние экономики</li><li>* Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы</li><li>* Квалификация работников</li><li>* Мотивация труда</li><li>* Уровень жизни</li><li>* Уровень социальной защищенности и др.</li></ul>

## Технико-организационные

- \* Характер решаемых задач
- \* Сложность труда
- \* Состояние организации производства и труда
- \* Условия труда
- \* 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.



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

**Можно выделить четыре группы критериев :**

- **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.

## Необходимые условия и требования к технологии оценки персонала:

- **объективно**
- **надежно**
- **достоверно в отношении деятельности**
- **с возможностью прогноза**
- **комплексно**
- **процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны** не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
- **проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.**



**Различают два основных вида оценки персонала:**

1. оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала
2. текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала.

# Оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала



**Анализ документов** – изучение резюме кандидата, письменных рекомендаций и документов об образовании.



**Проверка  
рекомендаций** – это, по  
сути, продолжение оценки  
резюме на достоверность.



**Биографическое интервью** – это структурированная беседа, в ходе которой специалист по оценке персонала собирает подробную информацию о жизненном пути человека, начиная с самого детства.



# Личностные опросники

позволяют  
провести оценку  
большого  
количества  
претендентов и  
получить в  
количественной и  
описательной форме  
результаты оценки  
как личностных  
черт, так и  
компетенций  
потенциальных  
кандидатов.

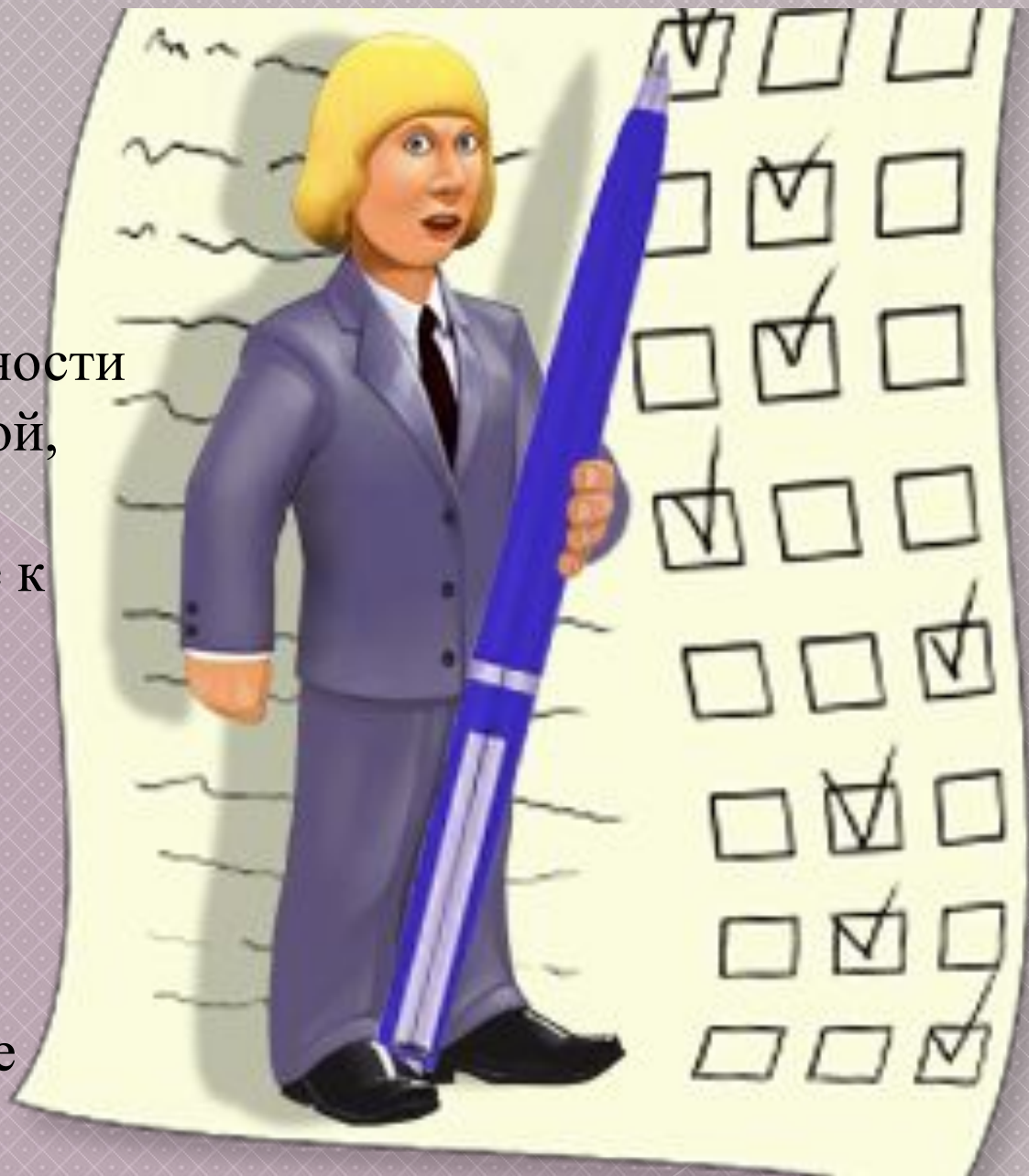




## Тесты способностей

позволяют оценивать эффективность человека в определенном типе деятельности (анализ числовой, вербальной, технической информации, скорость реакции, внимание к деталям).

**Профессиональные тесты** разрабатываются под конкретную должность и тестируют ключевые для нее знания и навыки.



**Интервью по компетенциям** – это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности.





**Главное назначение текущей периодической оценки сотрудников при аттестации персонала** - выявить потенциальные возможности работника и в случае необходимости направить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.

# Методы индивидуальной оценки



## 1. Анкеты и сравнительные оценки

2. **Метод заданного выбора** — анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого.

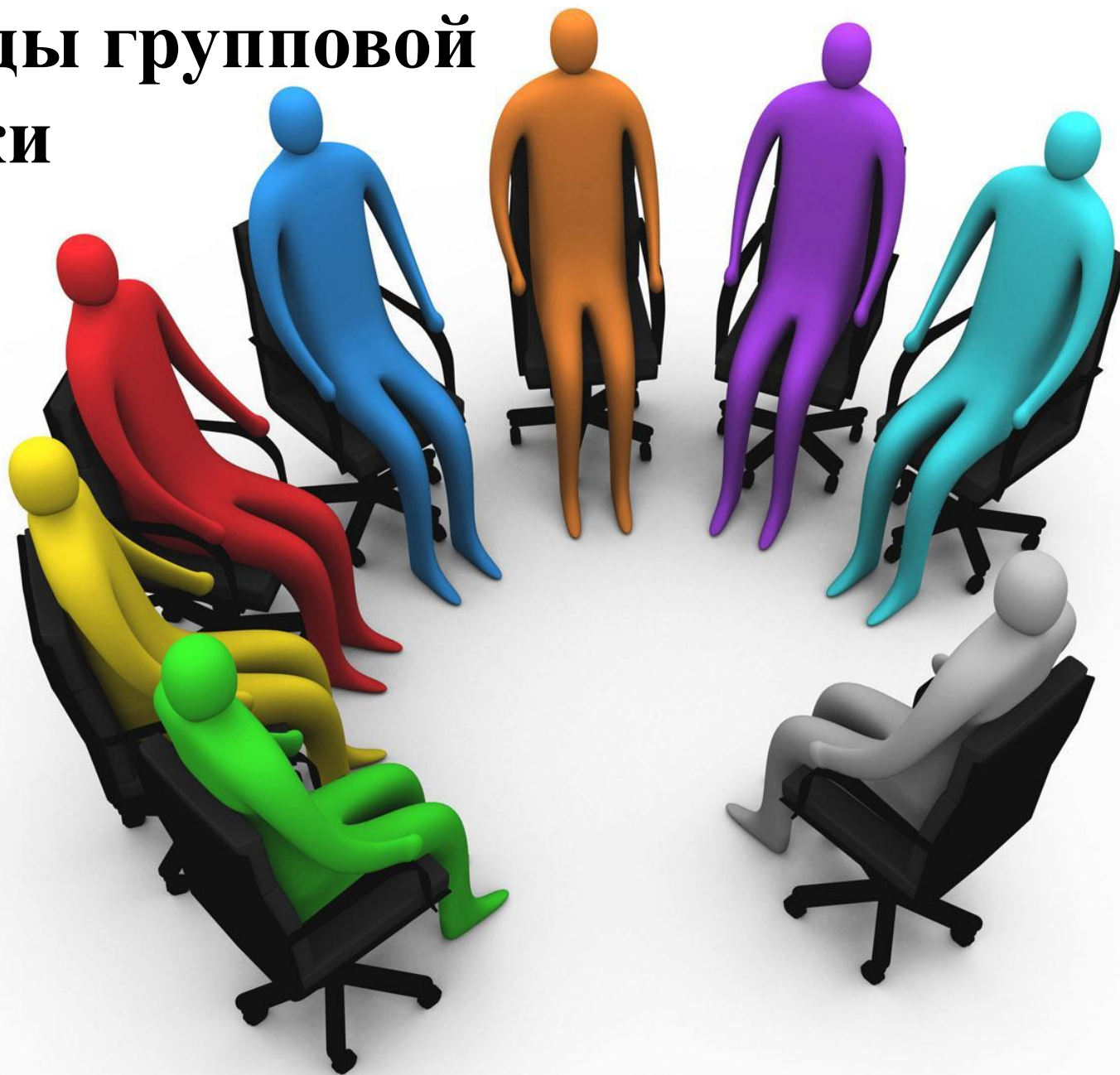
3. **Шкала рейтингов поведенческих установок** — анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности.

4. **Описательный метод оценки** заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника.

5. **Метод оценки по решающей ситуации.** Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях.

6. **Шкала наблюдения за поведением,** как метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков.

# Методы групповой оценки



**1. Метод классификации:** лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию.

**2. Сравнение по парам** делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах.

**3. КТУ (коэффициент трудового участия)** — коэффициент, отражающий количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в общих результатах труда группы работников, характеризующий суммарный вклад работника в общие результаты труда производственной бригады, коллектива.



Деловая оценка качеств персонала организации - это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Оценка эффективности основана на учете специфики труда служащих и особенностей проявления его результатов.