

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



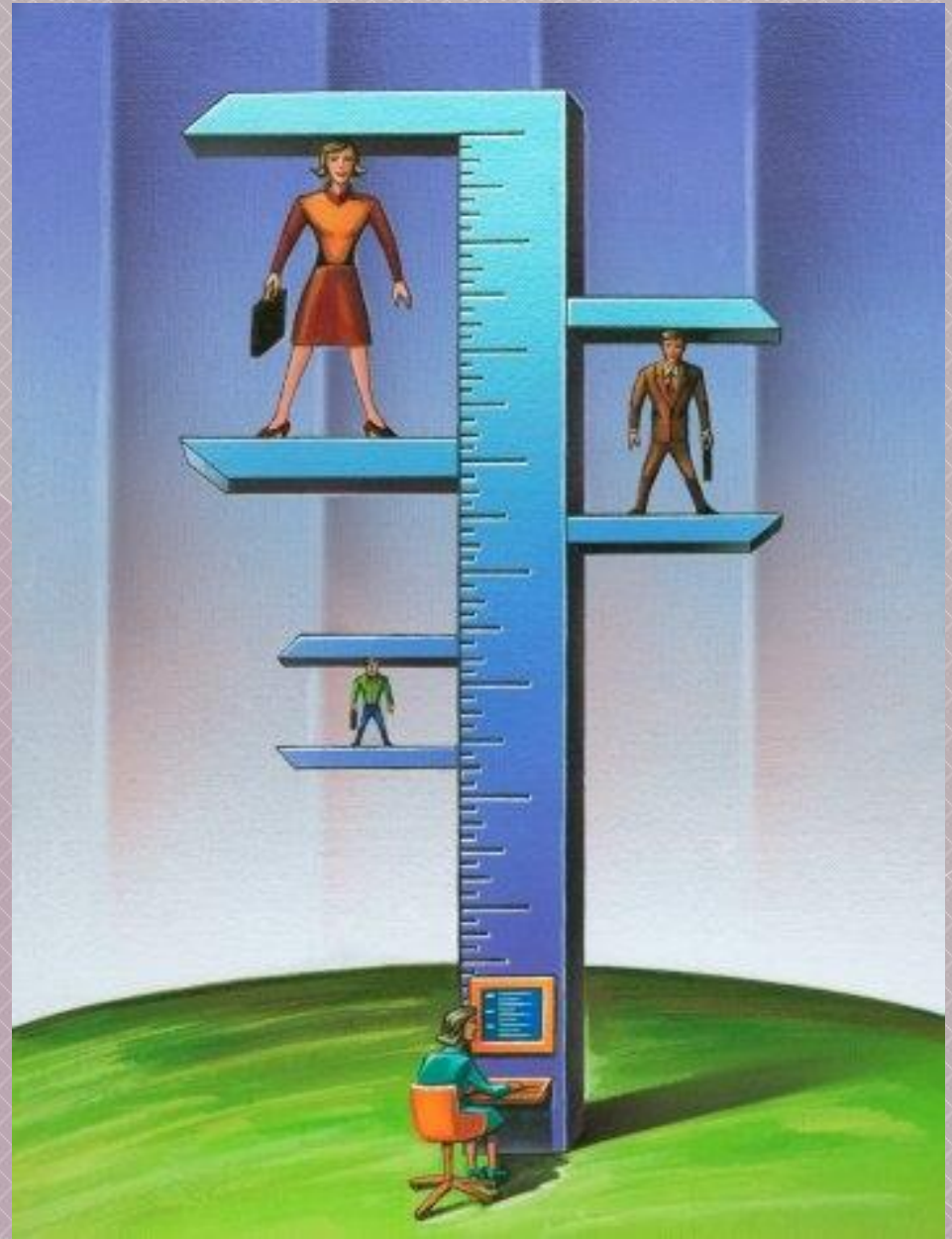
- * **Линейные руководители.** Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы;
- * **Работники службы управления персоналом;**
- * **Коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;**
- * **Лица, не имеющие непосредственного 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">* Пол* Возраст* Состояние здоровья* Умственные способности* Физические способности* Климат* Географическая среда* Сезонность и др.
Социально-экономические	<ul style="list-style-type: none">* 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
- * 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

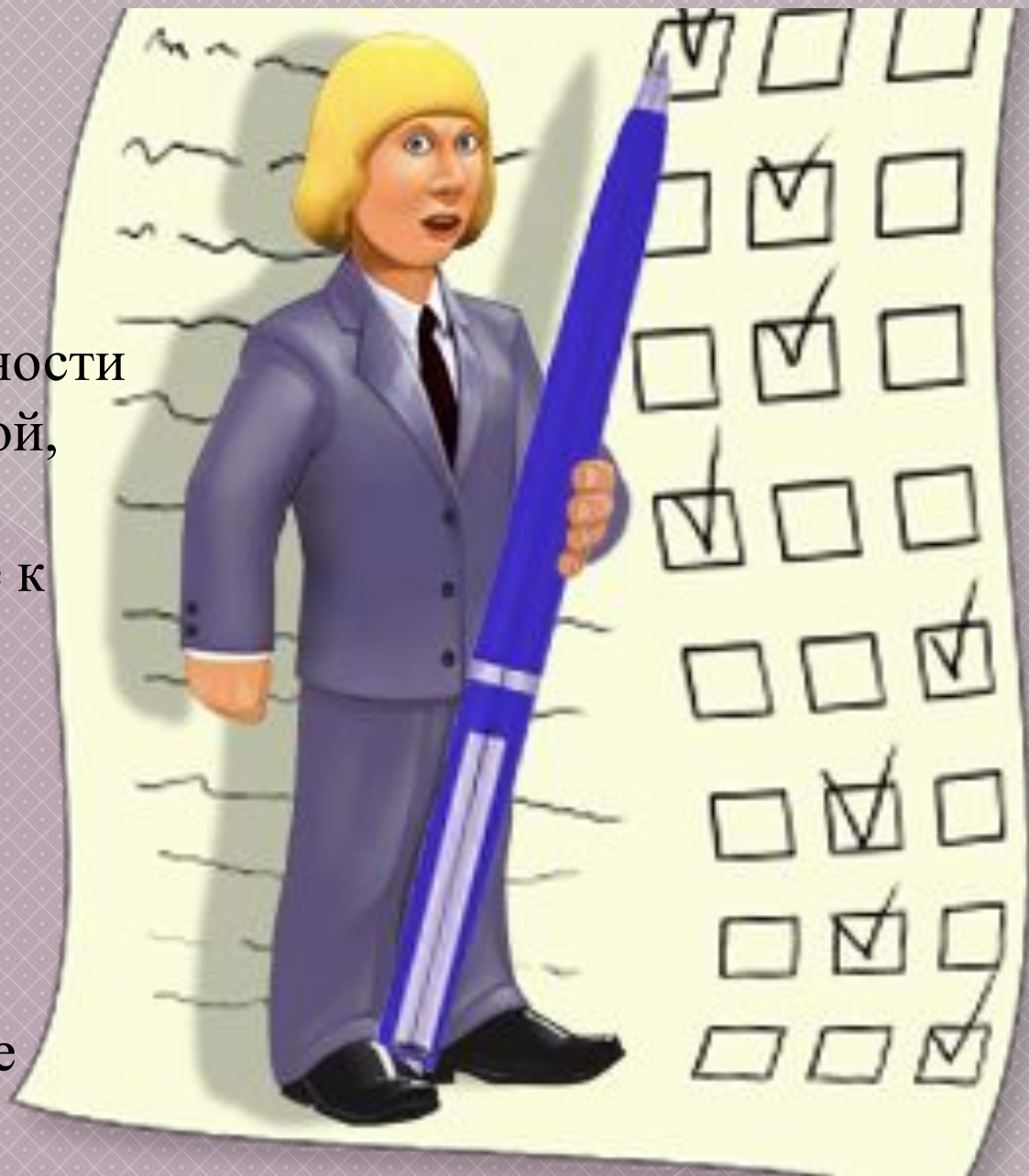
позволяют
провести оценку
большого
количества
претендентов и
получить в
количественной и
описательной форме
результаты оценки
как личностных
черт, так и
компетенций
потенциальных
кандидатов.



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.