

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего профессионального образования**  
**«НАУЧНО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ**  
**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

## **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

---

**Выполнили:**

Степанова Виктория ИЭУИС  
2-16

Назаров Михаил ИЭУИС 2-16

Насретдинов Руслан ИЭУИС

# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

**Оценка персонала** – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.



# СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

---

**Система оценки персонала** — это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом:

- Подбор и расстановка персонала
- Мотивация, компенсации и льготы
- Обучение и развитие
- Работа с кадровым резервом
- Контроль и принятие кадровых решений

# КОМПЕТЕНТНОСТЬ

---

- — наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.
- — качество человека, обладающего всесторонними знаниями в какой-либо области и мнение которого поэтому является веским, авторитетным.
- — способность к осуществлению реального, жизненного действия и квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность; поскольку у любого действия существуют два аспекта — ресурсный и продуктивный, то именно развитие компетентности определяет превращение ресурса в продукт.
- — потенциальная готовность решать задачи со знанием дела; включает в себя содержательный (знание) и процессуальный (умение) компоненты и предполагает знание существа проблемы и умение её решать; постоянное обновление знаний, владение новой информацией для успешного применения этих знаний в конкретных условиях, то есть обладание оперативным и мобильным знанием.
- — это обладание определённой компетенцией, то есть знаниями и опытом собственной деятельности, позволяющими выносить объективные суждения и принимать точные решения.

# КОМПЕТЕНЦИЯ

---

- - способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области
- - базовое качество индивидуума, включающее в себя совокупность взаимосвязанных качеств личности, необходимых для качественно-продуктивной деятельности
- - совокупность взаимосвязанных базовых качеств личности, включающее в себя применение знаний, умений и навыков в качественно-продуктивной деятельности



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Оценка психологических характеристик личности часто встречается при подборе персонала. Методики оценки ограничиваются тестированием и интервьюированием. Качество оценки зависит от квалификации специалиста, проводящего оценку.

Оценка знаний, умений и навыков чаще встречается при подборе и обучении персонала.

Основные

методики оценки — это тестирование и тренажеры, реже интервьюирование. Однако для оценки ряда

навыков лучше подходят **деловые игры**. Качество оценки зависит от проработанности методической

базы (тесты, кейсы) и компетентности экспертов, проводящих оценку.

Поведение — самый сложный объект оценки. Применяется во всех трех функциях **HR**. Оценка поведения проходит в рамках компетентного подхода, разработанного Макклеландом в середине

70-х гг. XXв. Распространенным методом оценки компетенций является интервью по компетенциям

(поведенческое интервью). Качество оценки полностью зависит от проработанности

методической базы (модель компетенций). Вторым

популярным методом оценки компетенций является кейс-метод, представляющий собой систему тестов, кейсов, деловых игр и деловых и

личностных качеств.



экспертов, проводящих оценку.

мент-центр, представляющих собой новую на комплексную оценку

# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала.

**Критерий оценки** персонала — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям. Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

- ▣ **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

# ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

---

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

Две группы показателей используемых при оценке результативности труда:

- ▣ **прямые показатели** (или количественные) легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;
- ▣ **косвенные показатели**, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; 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

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыль</li> <li>• Рост прибыли</li> <li>• Рентабельность производства</li> <li>• Показатели оборачиваемости капитала</li> <li>• Доля на рынке</li> <li>• Конкурентоспособность продукции</li> </ul>
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре</li> <li>• Динамика объема производства</li> <li>• Динамика производительности труда</li> <li>• Снижение издержек производства</li> <li>• Количество рекламаций и их динамика</li> <li>• Показатели качества выпускаемой продукции</li> <li>• Величина и потери от простоев</li> <li>• Коэффициент текучести кадров</li> </ul>
Руководитель службы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Производительность труда и ее динамика</li> <li>• Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции</li> <li>• Удельный вес технически обоснованных норм</li> <li>• Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика</li> <li>• Коэффициент текучести кадров и его динамика</li> <li>• Количество вакантных мест</li> <li>• Количество претендентов на одно вакантное место</li> <li>• Показатели по обучению и повышению квалификации персонала</li> <li>• Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)</li> </ul>
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество вакантных мест в организации</li> <li>• Количество претендентов на одно вакантное место</li> <li>• Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям</li> </ul>

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

**Качественные методы** — это методы, определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами:

- матричный метод — самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;
- метод системы произвольных характеристик — руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, и, сопоставляя их, делает выводы;
- оценка выполнения задач — элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника в целом;
- метод «360 градусов» — предполагает оценку сотрудника со всех сторон — руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценкой;
- групповая дискуссия — описательный метод — которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

**Комбинированные методы** — это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов:

- тестирование — это оценка по результатам решения заранее поставленных задач;
- метод суммы оценок, при котором каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель, сравниваемый с идеальным;
- система группировки, при которой всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных;

**Количественные методы** — наиболее объективны, так как

все результаты зафиксированы в числах:

- ранговый метод — несколько руководителей составляют рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают;
- метод балльной оценки — за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;
- свободная балльная оценка — каждое качество сотрудника экспертами оценивается на определенное количество баллов, которые суммируются, и выводится общий рейтинг.

# ASSESSMENT CENTER ( ЦЕНТР ОЦЕНКИ)

Стандартизированная многоаспектная оценка персонала, основанная на моделировании ключевых моментов деятельности отдельных сотрудников для выявления имеющихся у них личностно-деловых профессионально значимых качеств и определения соответствия компетенций кадрового состава организации ее целям, стратегии, корпоративной культуре, структуре, технологиям с применением специализированных оценочных процедур

Впервые Assessment Center (*далее* — Центр Оценки) как процедуру кадровой работы применили в компании AT&T в 1954 году в рамках исследовательской программы, и уже через четыре года его стали постоянно использовать для оценки готовности к управленческой деятельности.

- В 1960–70гг. многие американские фирмы создали у себя Центры Оценки персонала (IBM, «Стандарт ойл оф Огайо», «Сирс Робакс»).
- В 1970 году Центрами Оценки располагали 100 фирм, а спустя десять лет — уже около двух тысяч.

# ASSESSMENT CENTER

## Процедура оценки

Состав процедур ассесмент-центров (АЦ) может варьироваться. Чаще всего АЦ состоит из **трёх основных блоков**:

- Деловые игры (моделирующие упражнения)
- Интервью
- Тесты и опросники

Наиболее специфичными для АЦ являются деловые игры, так как именно в них моделируются важнейшие составляющие профессиональной деятельности (АЦ чаще всего проводят для менеджерских позиций).

Обсуждение действий участников в ходе АЦ и составляет основную часть работы экспертов на основании оценок. Данные интервью и тестов обычно используются в качестве дополнительной информации.

Каждый из перечисленных блоков может проводиться по-разному в зависимости от квалификации и опыта экспертов.

Например, в европейскую традицию проведения АЦ входит активное использование тестов и опросников. В американской традиции применения АЦ доминируют деловые игры (simulation), тестам же уделяется

значительно меньшее внимание.

Деловые игры могут проводиться в нескольких основных форматах:

- Групповая дискуссия (с распределёнными или нераспределёнными ролями)
- Парные ролевые игры (беседа с подчинённым, переговоры с партнёром по бизнесу и т.п.)
- Индивидуальные аналитические презентации
- Инбаскет (анализ деловой переписки, планирование времени и ресурсов)
- Интервью также часто используется в АЦ в качестве самостоятельного метода. Чаще всего проводят структурированное интервью по компетенциям, однако также встречаются подходы, где используется глубинное интервью.

# **В процедуру оценки входит:**

УЧАСТНИК

**Групповая дискуссия**



**Кейс-интервью – индивидуальное собеседование**



**Оценка 360 градусов**



**Профессиональное тестирование**

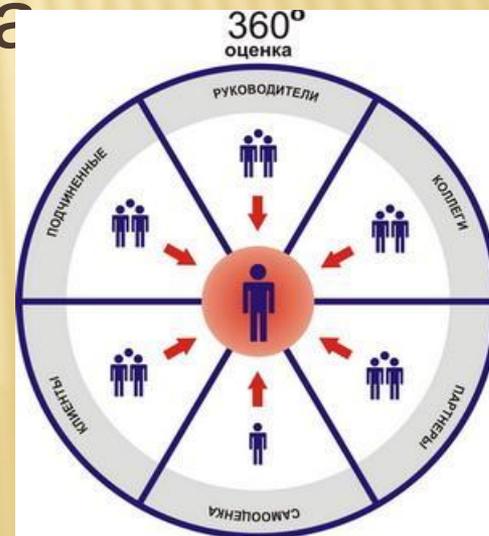


---

**Финансовые показатели деятельности**

# МЕТОД 360 ГРАДУСОВ

**Метод 360 градусов** — это метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника



# МЕТОД 360 ГРАДУСОВ

## Суть метода

Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Результат оценки — рейтинг свойств сотрудника (оценивается мера соответствия занимаемой должности по списку компетенций), также благодаря блоку самооценки, данный метод может быть использован в качестве источника обратной связи. Оценивают сотрудника методом 360 градусов посредством опроса его окружения: начальника, коллег, подчиненных. Если к оценке присоединяются иные заинтересованные лица (потребители, клиенты, поставщики, партнеры), то метод 360 трансформируется в методику 540 градусов.

Оценщики выставляют баллы по компетенциям в специальных анкетах, анкетирование может проводиться анонимно с указанием категории оценщика (коллега, руководитель, клиент) либо не анонимно. Затем просчитывается среднее арифметическое значение по каждой компетенции и выстраивается график компетенций. На последнем этапе результаты оценки представляются самому оцениваемому сотруднику. В результате оценки по методу 360 градусов могут быть сделаны выводы для саморазвития сотрудника, для развития компетенций, улучшения отношений с коллегами, а также приняты решения об обучении, повышении квалификации сотрудника, повышении/понижении в должности, занесении в список кадрового резерва и др.

## Компетенции, подлежащие оценке

В зависимости от целей оценки могут оценивать как отдельные компетенции сотрудника (например, инициативность, конфликтность и пр.), так и комплекс различных компетенций: конфликтность, деловая проницательность, уровень технических навыков, навыки лидерства и групповой работы, интеллект, карьерная амбициозность и сбалансированность понятий работа/личная жизнь, профессиональная честь и др.

# МЕТОД 360 ГРАДУСОВ

## Особенности применения

**Во-первых**, следует проводить опрос окружения сотрудника анонимно.

Гарантировать анонимность можно двумя способами:

- проводить оценку с помощью автоматизированной системы, когда все ответы обрабатываются без показа индивидуальных результатов;
- использовать специальные ящики для заполненных анкет, которые должны быть заполнены так, чтобы исключить возможность сравнения почерков<sup>[4]</sup>.

**Во-вторых**, данный метод оценки рекомендуют применять в электронной форме, так как сотрудник не отвлекается от рабочего процесса, а обработка результатов занимает меньше времени.

**В-третьих**, метод 360 градусов следует использовать только в комплексе с иными методами оценки персонала: данный метод является субъективным, так как предполагает оценку сотрудника деловым окружением.

**В-четвертых**, при проведении оценки по методу 360 градусов оцениваемый подвергается стрессу, поэтому факт проведения оценки должен быть обоснован: например, при планировании карьеры, при составлении списка направляемых на обучение или в рамках плановой оценки персонала.

# ОЦЕНКА 360 ГРАДУСОВ ПРОХОДИТ В НЕСКОЛЬКО ЭТАПОВ:

## ▣ **Этап 1. Подготовка к оценке**

Выбор значимых компетенций для оценки.

Важно заранее определить, что будет объектом предстоящей оценки, какие личные/профессиональные/менеджерские качества будут

измеряться. Например, для оценки руководителей могут быть выбраны следующие компетенции: Лидерство, Коммуникация, Принятие

решений, Открытость новому и т.п.

Определение участников процесса оценки.

Как правило, при проведении оценки 360 градусов опрашиваются четыре группы сотрудников организации:

1. Сам оцениваемый сотрудник;
2. Его коллеги;
3. Его руководство;
4. Его подчиненные (если есть).

при необходимости:

5. Его клиенты (как внутренние, так и внешние)

Выбирая участников процедуры 360 градусов **важно убедиться**, что при взаимодействии с этими людьми сотрудник имеет возможность

проявлять компетенции (профессиональные и менеджерские качества), которые оцениваются.

Разработка опросника (анкеты) 360 градусов.

Стандартный опросник состоит из нескольких блоков, отражающих наиболее важные аспекты работы сотрудника, которые могут быть

оценены с помощью оценки 360 градусов (например, «построение отношений», «управление людьми», «работа с информацией»). Каждый

аспект раскрывается с помощью отдельной группы вопросов (5-7 вопросов).

Проведение подготовительной работы с персоналом.

Подготовительная разъяснительная работа проводится со всеми сотрудниками Компании, принимающими участие в процедуре оценки

360 градусов. Этот этап направлен на снятие тревоги и негативных ожиданий у персонала Компании, формирование правильного

понимания и позитивного отношения сотрудников к процедуре оценки. В результате этой работы сотрудники получают представление о

целях и этапах оценки 360 градусов, а также о том, какую конкретную пользу может получить в результате каждый из них (и Компания в



## Этап 2. Проведение оценки 360 градусов

Организация анонимного опроса участников оценочной процедуры. Как правило, опрос участников оценки 360 градусов проводится либо в электронной форме, либо на бумажных носителях. Участники получают на руки чистый экземпляр опросника (либо ссылку и пароль доступа на сервер, где размещена электронная версия) и за отведенное время должны его заполнить.

Обеспечение конфиденциальности полученной информации. Во время проведения оценки 360 градусов должна быть обеспечена полная конфиденциальность и защищенность получаемых сведений. Как правило, доступ к первичным данным имеет всего несколько человек из числа экспертов, которые впоследствии занимаются обработкой анкет и подготовкой аналитических отчетов.

## Этап 3. Анализ и интерпретация полученных данных

Обработка анкет 360 градусов. На этапе обработки ответы участников заносятся в общую базу, суммируются, и по

каждой группе респондентов выводится средний результат.

Подготовка сводных отчетов по каждому оцениваемому сотруднику (в ряде случаев, с рекомендациями по дальнейшему развитию).

Отчет включает в себя несколько стандартных элементов: анализ ответов респондентов по каждому вопросу, объединенных в отдельные блоки; сравнение между собой полученных результатов, выделение наиболее сильных и слабых сторон оцениваемого сотрудника; сравнение оценок, предоставленных разными группами респондентов, и анализ расхождения оценок других людей с собственной самооценкой сотрудника.

#### ▣ **Этап 4. Предоставление обратной связи оцененным сотрудникам**

Проведение встреч сотрудников с экспертами с целью обсуждения результатов оценки.

Обратная

связь проходит в форме индивидуальных парных встреч оцененных сотрудников с экспертами.

Процедура обратной связи обычно проводится в несколько шагов:

- a. Описание сути метода 360 градусов и тех аспектов профессиональной/управленческой деятельности, по которым проводилась оценка.
- b. Обсуждение индивидуальных результатов сотрудника по каждому аспекту.
- c. Обсуждение наиболее сильных сторон сотрудника.
- d. Обсуждение наиболее слабых сторон сотрудника, анализ возможных причин.
- e. Обсуждение и анализ тех аспектов, по которым самооценка сотрудника существенно расходится с оценкой других людей. Обсуждение аспектов, по которым эти оценки совпадают.
- f. Выбор нескольких аспектов для дальнейшего развития с учетом личного интереса сотрудника и требований его сегодняшней и будущей должности.
- g. Формирование конкретных рекомендаций по развитию сотрудника, обсуждение возможных рисков, способов их преодоления и сроков реализации.



# ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

## Преимущества:

- Большое количество вариантов моделей поведения
- Проявление различной выраженности управленческих компетенций
- Спонтанность высказываний, воссоздание ситуации, приближенной к реальной.

## Недостатки:

- Неравноправное участие в дискуссии из-за социальных и коммуникативных барьеров
- Опасность монополизации разговора лидером какой-либо идеи.

# КЕЙС-ИНТЕРВЬЮ

## Преимущества:

- Большое количество вариантов моделей поведения
- Индивидуальное выражение управленческих компетенций
- Соответствие заданных ситуаций бизнес-процессам компании.

## Недостатки:

- Затратно по времени проведения – около часа
  - Высказывание социально-желаемых примеров.
-

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТЕСТ

## Преимущества:

- Объективная оценка знаний и навыков
- Быстрота проведения
- Универсальность оценки – для всех одинаково
- Соответствие заданных ситуаций бизнес-процессам компании.

## Недостатки:

- Возможность угадывания
- Учитываются только знания, но не их применения на практике.

# ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## Преимущества:

- Объективная оценка выполнения работы сотрудником в соответствии с бизнес-задачами;
- Быстрота проведения;
- Универсальность оценки.

## Недостатки:

- Возможность определенной доли субъективизма
-

РЕЗУЛЬТАТОМ АССЕССМЕНТА БУДЕТ СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО БЛОКАМ С ИТОГОВОЙ ОЦЕНКОЙ.

Ф.И.О.	Должность	Ассесмент (30%)	Проф тест* (вес 15%)	Оценка 360* (вес 15%)	РМ за последние 3 месяца* (вес 40%)	Итоговая оценка
--------	-----------	-----------------	----------------------	-----------------------	-------------------------------------	-----------------

