

Оценка рабочего места и персонала организации

План занятия:

1. Оценка персонала
2. Методы оценки персонала
3. Методы определения величины оценки персонала
4. Аттестация персонала

1. Оценка персонала

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

Отличительными чертами современных подходов к оценке являются:

- ориентация на выполнение;
- концентрация на целях;
- установка общих целей.

Цели оценки персонала

- Административная цель
- Информационная цель
- Мотивационная цель

Цели непосредственно связаны с бизнес-процессами:

- прием на работу;
- поощрение;
- при принятии решения о продвижении;
- при обучении;
- при реорганизации;
- при сокращении и увольнении.

Оценка подчиненных руководителем

Дает возможность

Руководителям

- Более тесно и свободно общаться с подчиненными,
- Оперативно анализировать и оценивать их деятельность,
- Изучать их мнение,
- Сообщать о новых требованиях,
- Совместно решать проблемы

Подчиненным

- В свободной обстановке общаться с руководителем,
- Демонстрировать свои возможности,
- Обсуждать проблемы,
- Проверять свои идеи,
- Получать помощь,
- Выявлять потребности в обучении,
- Узнать мнение о себе.

Организации

- Обеспечивать повышение творческой активности персонала,
- Улучшать морально-психологический климат, укреплять дисциплину,
- Получать основу для оценки руководителей,
- Получать информацию для совершенствования системы управления.

Процедура

- Разъяснение целей и порядка проведения,
- Предварительный сбор информации,
- Получение от подчиненных письменного отчета и планов на будущее,
- Подготовка к беседе,
- Беседа,
- Постановка целей и задач на новый период и разработка плана профессионального развития,
- Написание заключения.

Рисунок 1– Возможности оценки персонала

Для сотрудника процесс оценки имеет следующие цели:

1. Поощрение правильного поведения и коррекция неправильного.
2. Удовлетворение любопытства сотрудников по поводу того, насколько хорошо они работают.
3. Аргументирование основания карьерного решения в отношении данного сотрудника.

Факторы оценки

Под факторами оценки понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под показателями — степень выраженности этих характеристик. Критерий оценки — это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.

Группы факторов оценки персонала

Деятельность и результаты

- Сущность и качество труда,
- Степень достижения цели,
- Полученные индивидуальные результаты,
- Вклад в общее дело

Деловые качества

- Дисциплинированность, аккуратность,
- Умение преодолевать трудности,
- Готовность к самообучению,
- Инициативность,
- Коммуникабельность.

Потенциал, профессиональные качества

- Уровень интеллектуального развития,
- Способность к анализу и обобщению,
- Обладание общими и специальными знаниями и навыками.

Способности и личностные качества

- Самообладание, эмоциональная устойчивость,
- Быстрота реакции,
- Особенности внимания,
- Самостоятельность

Моральные качества

- Трудолюбие,
- Принципиальность,
- Честность,
- Добросовестность,
- Самокритичность.

Рисунок 2 – Основные группы факторов оценки персонала

2. Методы оценки персонала

Все методы оценки можно разделить на:

- методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника;
- методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Биографический

- анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика.

Описательный метод

- Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Наблюдение

- наблюдение за оцениваемым человеком в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня. Большую роль играет личная симпатия/антипатия к работнику

Метод шкалы наблюдения за поведением

- в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

«Аквариум» («За стеклом»)

- Используется скрытая видеокамера. Не исключены провокации. Записанный материал анализируется специалистами и предоставляется руководителю.

Интервьюирование (собеседование)

- беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке Данная технология оправдана в том случае, если трудно проследить и проконтролировать заполнение самими работниками анкет. Немаловажный коммуникативный фактор, когда в общении с другим человеком респондент готов рассказать намного больше полезной информации, нежели бы он это сделал, заполняя анкету наедине с самим собой.

Социологический опрос

- анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности.

Анкетирование

- Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и

подчиненными

Прямое анкетирование

- Работнику предлагается самостоятельно заполнить анкету, ответив на различные вопросы, которые могут касаться его профессионализма, личных качеств, планов по работе или карьере. Полученные данные обобщаются и анализируются

Сравнительное анкетирование

- Под оценочную анкету разрабатывается «ключ оценки», т.е. определяют худший, средний и лучший варианты ее заполнения. Заполненные работниками анкеты сравниваются с «ключом», в результате чего определяется уровень каждой из них по принципу отклонения от критического варианта

Заданное анкетирование

- Все вопросы анкеты содержат фиксированный набор возможных вариантов ответа. Опрашиваемый в данном случае не отвечает на вопрос, а выбирает наиболее приемлемый и подходящий, на его взгляд, ответ на этот вопрос из всех предложенных

Тестирование

- определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы: квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника; психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника; физиологические, выявляющие физиологические особенности человека. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике

Метод классификации

- основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод сравнения по парам

- основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые затем попарно сравниваются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более ему отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых работников. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом. При сравнении по парам эффективно использование Бланка групповой оценки.

Рейтинг

- Составляется фиксированный список различных профессиональных и личных качеств, которые в разной степени присущи работникам. Основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 - очень высокая степень, 1 - очень низкая степень.
- Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

Метод рейтинговых поведенческих установок

- основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

Кейс-стади

- Работнику предлагается решить кейс, оформить его решение и представить в группе

Метод деловых игр

- Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели.

Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения

Метод заданного распределения

- При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:
- 10% - неудовлетворительно
- 20% - удовлетворительно
- 40% - вполне удовлетворительно
- 20% - хорошо
- 10% - отлично
- -----
- всего - 100 %
- Единственное, что требует от работника - списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

«Плюсы-минусы»

- Оценивающий должен выделить положительные и отрицательные черты оцениваемого. Стоит всегда помнить о том, что количественное равенство/неравенство выделенных черт не означает их качественного равенства/неравенства.

Метод оценки достижений целей (Метод управления посредством постановки целей)

- Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации

Экзамен

- касается исключительно профессиональных знаний, умений и навыков. Всегда стресс и напряженность

«Задушевная беседа»

- Откровенный разговор по душам (по принципу «тет-а-тет»). Основная цель – «разогреть» собеседника и «вывести его на чистую воду».

Показательное выступление («Дебют»)

- Оцениваемому выдается практическое задание в рамках его профессиональной деятельности, но впервые им выполняемое в данной организации. Анализируется как он справился с заданием, с какой степенью заинтересованности подошел к его выполнению, что нового привнес

«Снежный ком»

- Работника «нагружают» огромным количеством заданий, ставят перед ним практически неосуществимые сроки по их выполнению и смотрят на то, как работник будет действовать в данной ситуации

Критический инцидент («Яма»)

- Опасная в психологическом плане манипулятивная технология. Специально создается агрессивная, конфликтная, критическая или кризисная среда, в которой работник остается один на один с серьезнейшей проблемой. При этом на него постоянно оказывают негативное психологическое давление. Таким образом пытаются проверить психологическую уравновешенность, выдержанность, выносливость, изворотливость, смекалку, коммуникабельность оцениваемого

Метод "360 градусов оценки"

- Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Метод независимых судий

- Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" - в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность

Метод оценки на основе моделей компетентности

- Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой

Метод комитетов

Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.

Данная методика состоит из следующих этапов:

- деятельность разбивается на отдельные составляющие;
- определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от -10 до +10), и таким образом определяют степень успеха;
- составляются три списка работ: те работы, которые удастся решить успешно, которые удаются от случая к случаю, и те, которые никогда не удаются;
- выносятся заключительная комплексная оценка

Оценка в самом общем виде включает следующие четыре действия:

- выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника;
- использование разных методов сбора информации;
- оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке;
- сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Исучаемые наборы качеств разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20.

Метод центров оценки

- Оценочный центр – специализированная структура или разовое мероприятие, организуемые в рамках фирмы на коммерческой основе. Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, для менеджера невысокого уровня - один день, для менеджеров среднего звена - два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена.

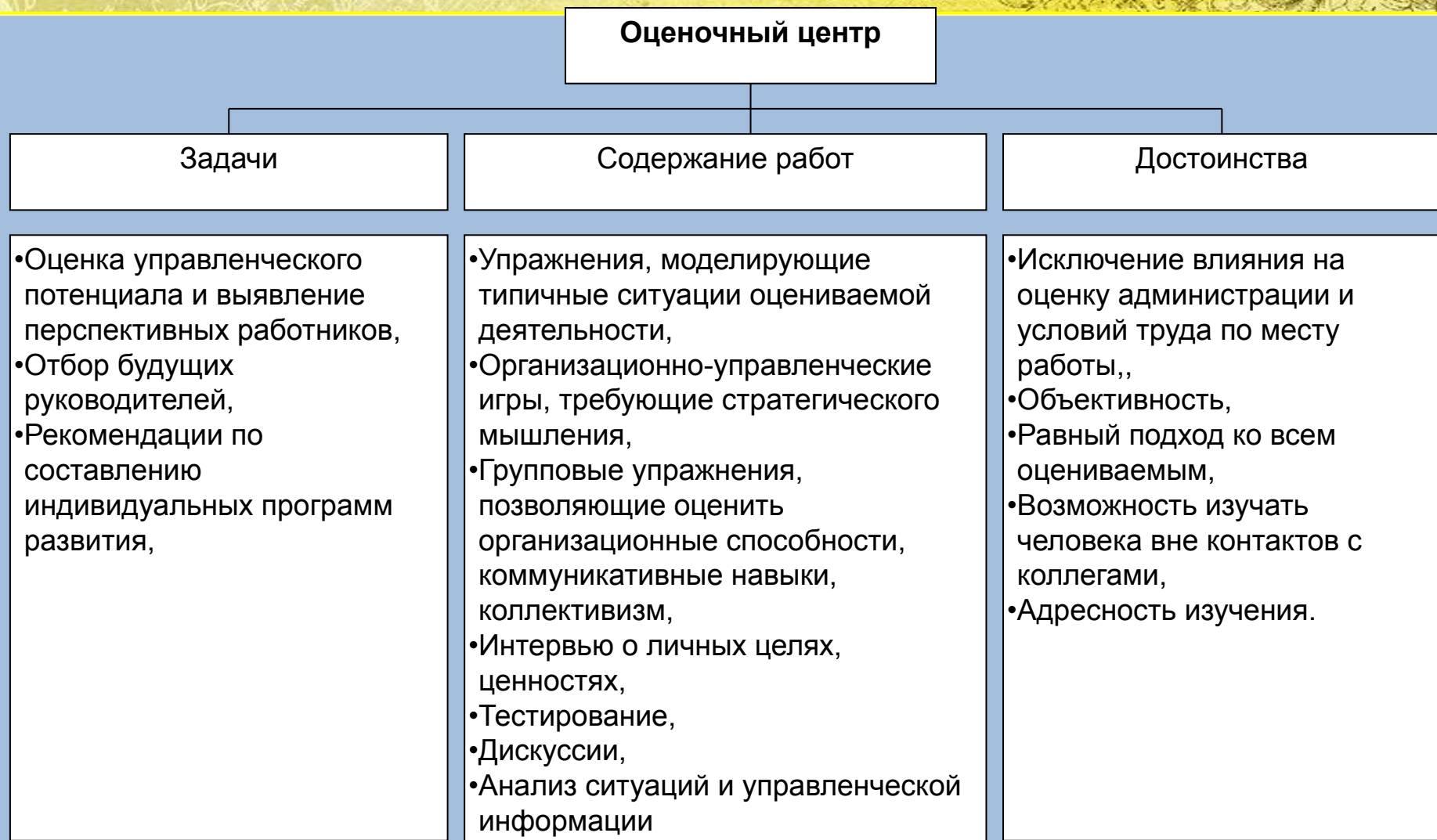


Рисунок 3– Оценочные центры

4. Методы определения величины оценки персонала

- **Метод свободных оценок.**

Предполагает, что эксперт не стеснен никакими ограничениями и может выставлять ту оценку и в той последовательности, как сочтет нужным. Основывается на присвоении экспертами определенного количества баллов по заданной шкале каждому качеству работника и выведении их общей суммы или средней величины. Этот метод четок, прост, но содержит элементы субъективизма, а также делает возможным завышение оценок непосредственными руководителями, не желающими портить отношения с подчиненными.

- **Метод заданной балльной оценки** состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием. Он обеспечивает четкость критериев и самой системы оценки, ее простоту, доступность, но учитывает только текущие результаты. Надежность метода оценивается 0,7-0,9.
- **Метод оценки с помощью иерархической последовательности** – аттестуемых работников в результате специальных наблюдений располагают в последовательности, определяемой степенью присутствия у них того или иного качества, оцениваемого в баллах, например от 1 до 8.

- **Метод эталона** состоит в сравнении оцениваемых с реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям. Его положительная сторона – четкость, отрицательная – невозможность учесть многие личностные особенности людей. Но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей. Надежность этого метода по оценкам составляет 0,3.

- **Матричный метод оценки** Состоит в комбинации некоторых методов. В его рамках эксперты оценивают сотрудников в баллах по трем группам параметров: выполнению функций (должностных обязанностей), деловым и личным качествам, оказывающим влияние на результативность работы. Для каждого из параметров определяется «вес» в соответствии с вкладом, который влияет на конечные результаты работы. Баллы умножаются на соответствующие «веса», и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, оценивающий успехи данного сотрудника.

Фамилия Должность

Функции

Деловые качества

Личные качества

А

Б

В

Г

А

Б

В

Г

А

Б

В

Г

«Вес» каждой позиции (А—Г)

4. Аттестация персонала

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



Цели аттестации

- 1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников.
- 2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации).
- 3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем.

Субъекты аттестации

Кто	Когда	плюсы	минусы
Непосредственный руководитель		Имеет наилучшее представление о работе и работнике.	Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет притока "свежей крови".
Руководитель руководителя	Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность».	Логическое завершение оценки сотрудника, место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Дешево.	Учет преимущественно целей подразделения, а не организации.

Субъекты аттестации

Кто	Когда	плюсы	минусы
Представитель службы персонала	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Например, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой, или при командной работе. Идеально при оценке психологического климата.	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы.	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала.
Самооценка	Сотрудник сам себя оценивает. Используется при сравнении различных аспектов своей собственной деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы.	Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью.	Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки и неадекватного восприятия.
Оценка равными (коллегами)	Используется не очень часто из-за психологических проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты усредняются.	У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу.	Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «донос»).
Оценка подчиненными	Используется редко. Лучше всего подходит для цели «Потенциал».	Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности. Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого.	Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя. Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета. Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии.
Центр оценки (ассесмент)	Используется для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно	Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы.	Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких

На подготовительном этапе оценки необходимо определить:

- ключевые факторы для каждой должности
- значимость каждого ключевого фактора
- стандарты деятельности
- что такое хорошо, и что такое плохо

Предметы оценки

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень достижения целей;
- уровень компетентности;
- особенности личности и т.п.

При комплексном подходе аттестация проходит одновременно по трем *направлениям*.

- 1. *Оценка деятельности* включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач.
- 2. *Оценка квалификации* заключается в «экзамене» — работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности.
- 3. *Оценка личности* позволяет оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с поведенческими требованиями к данной должности, оценить взаимоотношения в коллективе.

Подготовка и проведение аттестации

Подготовить *Положение об аттестации* - утверждается высшим органом организации и согласуется с представительным органом.

- Положение, как правило, включает следующие разделы:
- общие положения (цели, задачи аттестации),
- подготовка к аттестации,
- проведение аттестации,
- методы и критерии оценки аттестуемого работника,
- правовые последствия аттестации,
- порядок рассмотрения трудовых споров.

2. Привести в соответствие должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные документы.
3. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.
4. Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).
5. Определить сроки аттестации и составить графики ее проведения по категориям работников и структурным подразделениям (утверждаются руководителем организации).

6. Создать аттестационные комиссии.

7. Подготовить аттестационные листы, отзывы, характеристики на аттестуемых работников, аттестационные отчеты.

8. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методами аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

9. Обязательно предусмотреть обратную связь — каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

- В зависимости от цели оценки возможны два подхода:
- если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;
- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты.

Субъективные проблемы оценки работы подчиненных

Причина	Обоснование
<p>Большинству из нас не нравится давать суждения относительно других людей. Когда руководитель близок к подчиненным (если подчиненные — это бывшие коллеги), этот процесс еще больше усложняется.</p>	<p>Это вполне понятно — ведь у каждого из нас есть свои слабости, и если мы не хотим, чтобы судили нас, мы будем воздерживаться от суждений о других. Однако, в обязанность руководителя входит улучшение работы подчиненных, а это невозможно без регулярной оценки их деятельности. Если вы убедите его, что оцениваете подчиненного не для того, чтобы причинить ему вред или ранить, но чтобы улучшить его работу, ваши оценки помогут ему в продвижении по службе, в желании повысить квалификацию. Вы можете подойти к оценке работы по-новому. Выберите время, когда вы могли бы спокойно посидеть и обсудить все проблемы подчиненного. Тогда эта процедура перестанет пугать и вас, и подчиненного, вы даже будете ждать ее приближения, потому что она поможет в построении совместных планов и будет способствовать взаимопониманию.</p>
<p>Неприятно критиковать других, потому что за это нас могут невзлюбить</p>	<p>Боязнь неприязненного отношения подчиненного из-за критики в его адрес основана на том, что того, кто приносит плохие вести, всегда не любят. Никому не нравится причинять боль другому человеку, и если вы задумаетесь о чувствах подчиненного, вы можете начать свою оценку с разговора именно о чувствах: Конечно, критикуя своих подчиненных, вы всегда рискуете попасть в немилость. Большинству руководителей приходится выбирать между уважением и любовью. И не всегда возможно сочетать и то, и другое. Если вы целенаправленны и хорошо выполняете работу, вас будут уважать, а это для работы важнее, чем просто вызывать симпатию.</p> <p>Подчиненные обычно невысокого мнения о руководителе, который не способен постоять за свое мнение или вообще не высказывает его, не придерживается высоких требований, не постоянен, не</p>

Не всегда понятно, какими сведениями пользуется руководитель и правильна ли его оценка или нет. (Руководитель боится показаться необъективным.)

Это не точное понимание, что будет оцениваться и по каким критериям. Руководителю предоставлены объективные и субъективные сведения. Субъективные данные — это личные чувства или мнения. Обычно они бессодержательны и получены из третьих рук. Примером таких данных может служить мнение подчиненного о своем коллеге. С субъективными данными нужно быть осторожным, потому что их нелегко проверить, и если объект оценки будет отрицать их реальность, руководителю придется решать, кому же все-таки верить. Лучше всего относиться к ним, как к слухам, и не полагаться на них в вопросах оценки деятельности. Объективные данные — это отчеты, докладные записки, сама продукция, картотеки, жалобы или благодарности клиентов, достижение поставленных целей и ваши личные наблюдения.

Когда руководитель не оценивает работу постоянно, он будет бояться, что его похвала или нарекание удивит подчиненного. (Если же такая информация поступала регулярно, то оценка лишь подтвердит

Отсутствие постоянной информации. Подчиненные должны знать, как у них идут дела. Тогда регулярная оценка всей работы поможет служащим увидеть свои успехи и неудачи, сравнить методы работы, подумать и спланировать дальнейшую деятельность.

**Спасибо за
внимание!!!**