



# МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнила ст. гр. Биб-3601-01-00

Цывунина Е.А.



# СОДЕРЖАНИЕ

- Понятие, цели и задачи
- Методы деловой оценки персонала

# ПОНЯТИЕ

**Деловая оценка** персонала представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных и профессиональных компетенций работника, а также, количественных и качественных результатов его деятельности определенным критериям, предъявляемым производственной ситуацией и спецификой организации.

Оценка персонала используется для эффективного подбора и расстановки кадров, помогает решить проблемы оплаты и стимулирования труда, выявить лояльность работников по отношению к организации.



# ОСНОВНЫМИ ЦЕЛЯМИ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ЯВЛЯЮТСЯ:

определение соотношения между затратами на содержание работника и реально выполненным им объемом работы, проще говоря, выгодно ли содержать конкретного сотрудника на конкретном месте; оценка потенциала имеющихся работников — есть ли возможность выдвижения кого-то из них на руководящие должности без затрат на поиск и обучение новых сотрудников; выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника — является ли он только командным игроком или при создании определенных условий может проявить себя как яркая индивидуальность и пр.

# ЗАДАЧИ

Задача деловой оценки персонала состоит в выявлении его трудового потенциала, степени его использования, соответствия работников занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его деятельности и ценность работника для фирмы.

Важной задачей деловой оценки является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда и его стремление к эффективному выполнению своих обязанностей со стороны администрации предприятия

# ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПРИМЕНЯЕТСЯ В ДВУХ ВАРИАНТАХ.

При отборе потенциальных кандидатов на вакантные должности.

- оценка кандидата проводится в несколько этапов. анализ данных (наводят справки о человеке) → проверочные испытания → интервью.

Текущая (периодическая) оценка профессиональных и личностных компетенций работающих сотрудников

- оценивается работа сотрудника → анализ факторов, влияющих на результативность труда специалиста. Проводится не реже одного раза в год.

# МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ ТРИ ОСНОВНЫХ УРОВНЯ ОЦЕНКИ:

- 1) Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон). Периодичность проведения – один раз в день, один раз в неделю. Проводится методом анкетирования по фактическим действиям или методом обсуждения. Может использоваться для установления обратной связи с оцениваемым работником с целью модификации его поведения и обучения.
- 2) Периодическая оценка исполнения обязанностей. Проводится один раз в полгода, год. Метод – анкетирование по фактическим действиям и результатам труда, а также интервью и обсуждение. Цель оценки – определение перспективы и разработка совместных целей.
- 3) Оценка потенциала. Разовая или перманентная. Проводится путем тестирования. Служит для построения кадрового прогноза, планирования карьеры.



# МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА



# ОБЩИЕ МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- **Тестирование на профессиональную пригодность.** Проведение тестов на наличие требуемых для исполнения должностных обязанностей прямых кадровых знаний дает возможность быстро и с минимальными затратами оценить профессиональные качества работника.
- **Оценивание в квалификационных центрах.** На текущий момент существует достаточно большое количество организаций, предоставляющих услуги, по независимой оценке, квалификации работников. При этом использование такого инструмента дает возможность уволить сотрудника за несоответствие занимаемой должности при неудовлетворительном прохождении тестирования, а также обеспечивает достаточно высокий уровень объективности и непредвзятости оценивания.
- **Личностные тесты.** К данным методам деловой оценки персонала можно отнести методики, позволяющие оценить психологические характеристики сотрудника, его коммуникабельность, совместимость с коллективом, индивидуальные цели и лояльность к работодателю

# СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

К специальным методам деловой оценки относятся инструменты, имеющие более комплексный и глубокий характер, в отличие от общих методик. В частности, данные инструменты в отличие от общих, должны в обязательном порядке учитывать особенности конкретной организации, должности работника и коллектива, иначе их эффективность будет минимальной. Соответственно, работодателю или кадровым специалистам, прежде чем использовать специальные методы деловой оценки сотрудников, следует разработать данные методы с учетом имеющейся конъюнктуры. При этом сами по себе специальные методы оценки могут иметь как **индивидуальный**, так и **групповой** характер.

# К ИНДИВИДУАЛЬНЫМ МЕТОДАМ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА МОЖНО ОТНЕСТИ:

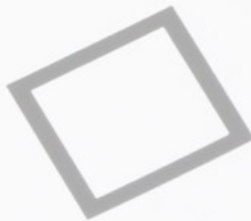
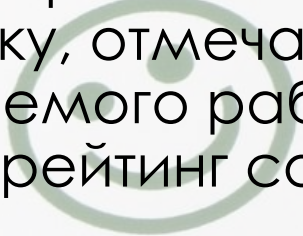
- **Анкетирование.** Наиболее простой метод оценивания, который позволяет совместить в себе как оценку личностных качеств, так и профессиональных навыков работника и получить комплексные ответы с минимальными затратами времени как на внедрение метода, так и на его последующее использование. Однако недостатком анкетирования является его относительно низкая эффективность и точность, так как работники далеко не всегда указывают в анкетах достоверную информацию.
- **Перекрестное анкетирование.** Она представляет собой более развитую версию анкетирования, предполагающую оценку работником иных сотрудников и сравнение результатов. В отношении своих коллег работники имеют меньшую склонность указывать неправдивую информацию.
- **Описательная оценка.** В данном случае сотрудник оценивается по прямым рекомендациям его руководителя или коллег.

## ГРУППОВЫЕ МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПОЛАГАЮТ ПРИМЕНЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ СПОСОБОВ:

- **Способ квалификации.** В данном случае оценивающее деловые качества работников лицо, распределяет группу сотрудников согласно ранжированию от лучших к худшим. В качестве источника исходных данных может использоваться любой иной способ деловой оценки.
- **Коэффициент трудового участия.** Один из наиболее комплексных и сложных в разработке способов деловой оценки работников, который тем не менее впоследствии является крайне простым для применения. При наличии разработанных методов оценки, оценщик просто определяет прямой вклад каждого из работников в деятельность предприятия.
- **Попарное сравнение.** В данном случае работники разбиваются по парам для осуществления их сравнения друг с другом вплоть до определения нужного числа лучших кандидатов.

# ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ОЦЕНКА (БАЛЛЬНЫЙ МЕТОД)

Оценочная анкета – стандартизированный набор вопросов или описаний. Специалист, проводящий оценку, отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого работника и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг составляет сумму отметок (баллов).



# ОПИСАТЕЛЬНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ

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.

# МЕТОД КЛАССИФИКАЦИИ

Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Если количество работников больше 20 то возникают сложности. Проще выделить самого успешного или неуспешного, чем проранжировать средних. Можно использовать метод альтернативной классификации. Выбрать самого лучшего и самого худшего, а затем отобрать следующих за ними и т.д.







# МЕТОД ПАРНОГО СРАВНЕНИЯ

сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывается лучшим в своей паре и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико.

# ШКАЛА РЕЙТИНГОВ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ УСТАНОВОК (РЕЙТИНГ ИЛИ МЕТОД СРАВНЕНИЯ)

В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Бланк рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого работника. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

# Руководитель

## «360 ГРАДУСОВ»

- Этот метод оценки персонала подразумевает оценку сотрудника не только своим непосредственным руководителем, но коллегами и подчиненными. Конкретные формы проведения данного вида оценки могут отличаться, но его смысл в том, что все оценивающие должны заполнить одинаковые бланки, после чего обработка результатов производится с помощью компьютера для обеспечения анонимности. Цель данного метода заключается в получении всесторонних, объективных результатов оценки.



Коллеги



360°



Клиенты

# ОЦЕНКА ПО РЕШАЮЩЕЙ СИТУАЦИИ

Перед использованием данного метода оценки персонала готовится список описаний «неправильного» и «правильного» поведения сотрудников в типичных («решающих») ситуациях. Далее, в соответствии с характером работы, данные описания распределяются по рубрикам. После этого оценивающий готовит специальный журнал, в который записывает примеры поведения каждого оцениваемого сотрудника по каждой рубрике. В последствие этот журнал используют как базовый критерий для оценки деловых качеств.

# МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка). Внешняя оценка — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.

# МЕТОД «КАРЬЕРНОГО ИНТЕРВЬЮ»

На предприятиях малого и среднего бизнеса, проводятся так называемые «карьерные интервью» с периодичностью один-два раза в год, весной и осенью. Эти мероприятия проводятся по желанию самого работника. Они представляют собой встречу работника с непосредственным руководителем, менеджером по персоналу и вышестоящим руководителем, имеющим право принимать решение о поощрении или наказании работника. На этой встрече анализируются результаты деятельности работника за истекший период, отмечаются положительные и отрицательные результаты, выслушиваются пожелания работника о расширении сферы деятельности на данной должности или ротации на другую должность, а также повышении должностного оклада. После анализа результатов деятельности работника принимается решение, в котором по возможности согласуются его потребности с целями и интересами организации.

# ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ

Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы.

Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель.

# 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 позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.



# АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР (ЦЕНТР ОЦЕНКИ)

Современный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует ее целям, политике и структуре. Проведение оценки этим методом включает три этапа:

- *Подготовительный*, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций.
- *Разработка процедуры*, включающая сценарий проведения ассесмент-центра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей.
- *Процедура ассесмент-центра*, в которую входят деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника — интеграционная сессия и составление отчета. Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками. Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях.

# ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

1. С.А. Шапиро. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. - Монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://proftests.ru/lib/b5/4\\_1.htm](http://proftests.ru/lib/b5/4_1.htm) (дата обращения: 07.04.2019).
2. Малиновский Павел. Методы оценки персонала. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент», 1998–2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/management/people/malinovsky.shtml> (дата обращения: 07.04.2019).
3. Деловая оценка персонала. Делать дело - онлайн издание. [Электронный ресурс]. URL: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/delovaya-otsenka-personala.html> (дата обращения: 07.04.2019).
4. Методы и цели оценки персонала: как превратить сотрудников из инструмента в мозговой центр компании. Комсомольская правда. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html> (дата обращения: 07.04.2019).
5. Энциклопедия производственного менеджера. Деловой портал «Управление производством», 2010-2019. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-ocenki-personala.html> (дата обращения: 07.04.2019).

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

