

# **Деловая оценка персонала**

Лекция 5.2

# Оценка персонала

**Оценка персонала** - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места

Виды оценки:

- оценка претендентов на вакантную должность,
- текущая оценка сотрудников

# Этапы работы с персоналом, когда требуется оценка

- **подбор кандидата на вакантную должность** - для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании;
- **в ходе прохождения испытания (испытательного срока)** - дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании;
- **в ходе выполнения текущей деятельности** - уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы;
- **обучение сотрудника** (в соответствии с целями компании) - определение текущих знаний сотрудника и потребности в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после прохождения обучения;
- **перевод в другое структурное подразделение** - возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;
- **формирование кадрового резерва** - оценка профессионального и, в первую очередь, личностного потенциала сотрудника;
- **увольнение** - выявление некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации

# Основные методы оценки персонала

- **Источниковедческий (биографический)** - анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика.
- **Интервьюирование (собеседование)** - беседа с работником в режиме «вопрос - ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке.
- **Анкетирование (самооценка)** - опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа.
- **Тестирование** - определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей».
- **Социологический опрос** - анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека и построение диаграммы качеств личности.
- **Экспертные оценки** - формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника.
- **Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)** контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед

# Формы оценки результатов работы персонала

- **Письменные характеристики** - составление письменной характеристики, в которой описываются достоинства и недостатки работника, показатели его работы, его потенциал, а также даются рекомендации по улучшению его работы.
- **Критические происшествия** фокусирует внимание «оценщика» на тех поступках работника, которые определяют разницу между эффективным и неэффективным выполнением работы.
- **Графические рейтинги** - это графики, которые отображают ряд показателей производительности.
- **Поведенческие рейтинги** указывают на четко выраженные, наблюдаемые и поддающиеся измерению поступки на рабочем месте.
- **Межличностные сравнения** сопоставляют действия одного работника с действиями одного или нескольких других работников.
- **Групповая классификация** предполагает, что «оценщик» должен определенным образом классифицировать всех работников (например, «лучшая пятерка», «вторая пятерка» и т. д.).
- **Метод индивидуального рейтинга** предполагает

# Оценка методом «360 градусов»



# Технология ассесмент-центров

**Ассесмент (assessment)** - стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты, деловые игры и т.д. Используется при приеме на работу, при обучении и развитии персонала, при назначении сотрудников на руководящие должности, для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности, для определения возможности выполнять новые функции, при планировании дальнейшего обучения сотрудников внутри компании и определения их потенциала развития и т.д.

**Ассесмент-центр** - метод оценки персонала, который основан на наблюдении специально обученных оценщиков (ассессоров) за поведением оцениваемых сотрудников непосредственно в рабочих ситуациях или при выполнении ими специальных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности

# Приблизительный перечень оценочных процедур ассессмента

- Психологическое тестирование (тесты на IQ, память, внимание, нормативные тесты-опросники)
- Профессиональное тестирование (ситуационно-поведенческие тесты)
- Индивидуальные упражнения
- Групповые упражнения
- Ролевые игры
- Интервью
- Анализ результатов
- Составление итогового отчета по результатам оценки, выдача рекомендаций

# Условия эффективности процедуры оценки

- установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;
- выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);
- предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;
- обсуждение результатов оценки с работником;
- принятие решения по результатам оценки и документирование оценки

# Эффекты в оценке персонала

- **Эффект ореола** (выражается в оценке уровня кандидата по внешним, часто незначительным факторам, например, презентабельная внешность, знание делового этикета, коммуникабельность и умение общаться)
- **Эффект контраста** (на фоне некоторого количества слабых кандидатов средний может быть оценен как сильный)
- **Эффект стереотипизации** (выводы о кандидате делаются на основе стереотипов, существующих в обществе. Например, кандидат оценивается как сильный по названиям компаний, в которых он работал ранее)

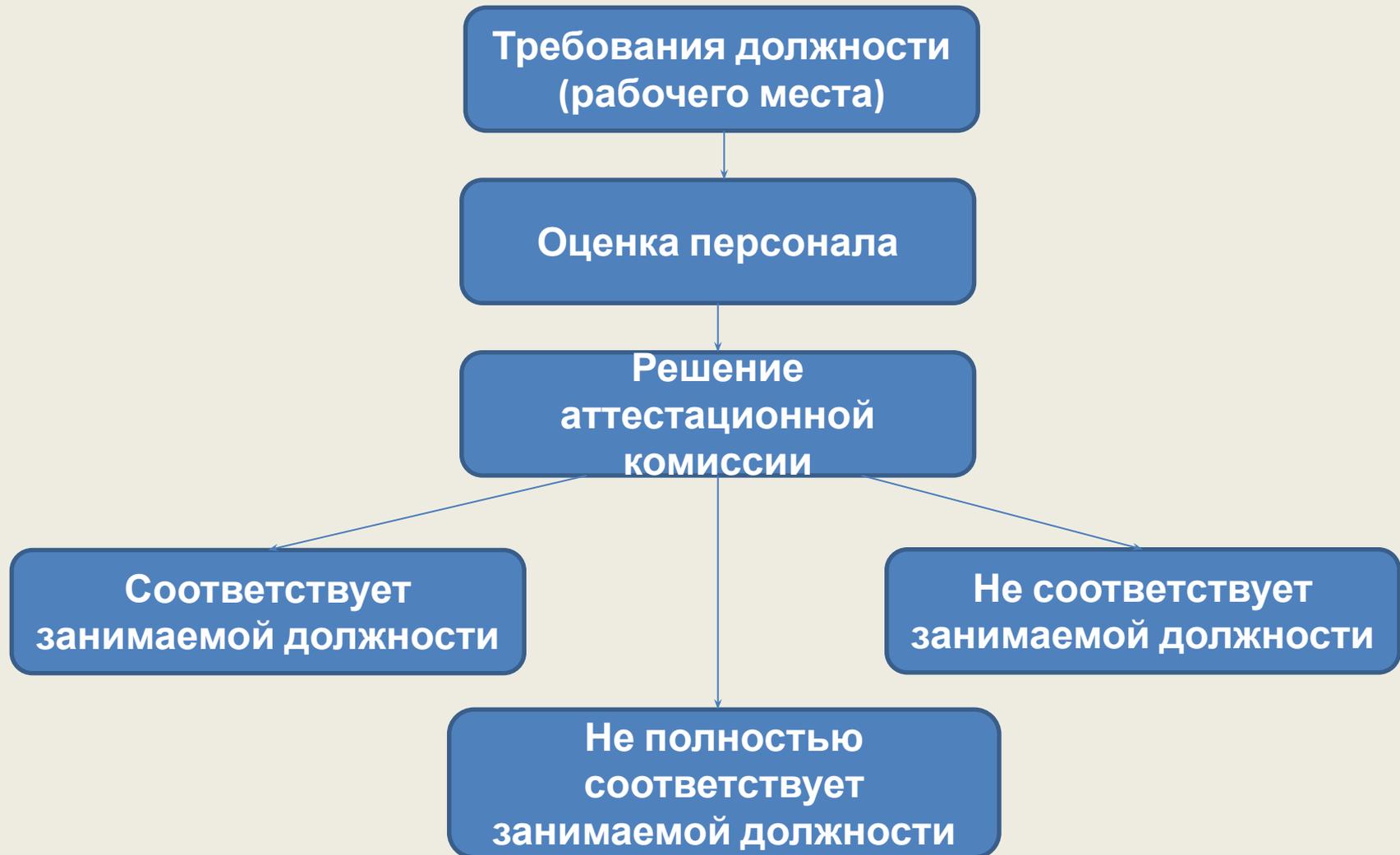
# Аттестация персонала

**Аттестация персонала** – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории

1) оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда.

2) процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности.

# Схема аттестации персонала



# Ключевые показатели эффективности

**Ключевые показатели эффективности** (*англ. Key Performance Indicators, KPI*) - система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей