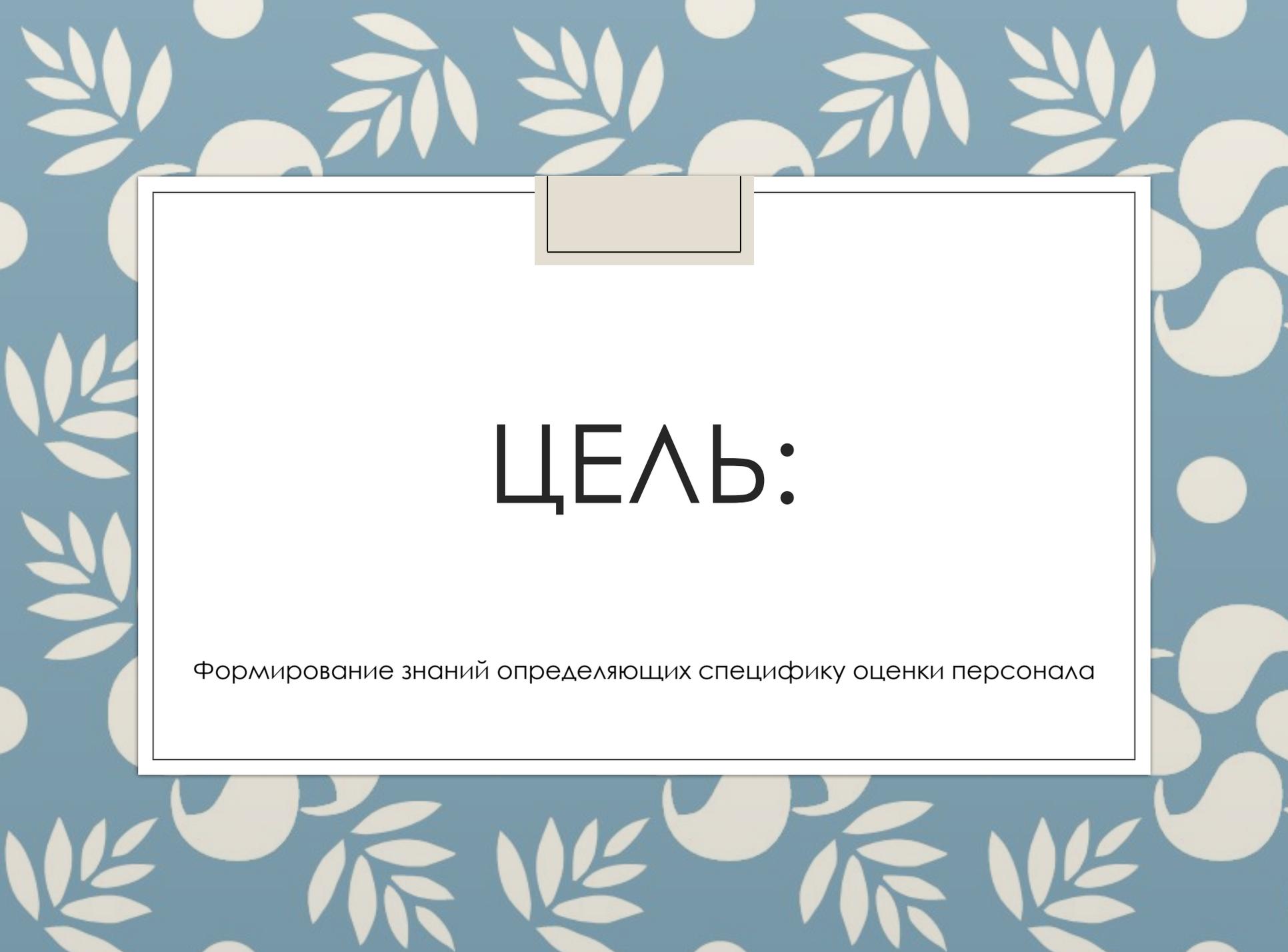




ТЕМА: **«ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»**

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
доцент, к.э.н. Ребрикова Н.В.



ЦЕЛЬ:

Формирование знаний определяющих специфику оценки персонала

Оценка персонала как фактор успешности бизнеса

Оценка персонала — это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для ряда аспектов работы с кадрами — при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

Аттестация персонала.

- Аттестация персонала кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.
- Главное назначение (задача) аттестации выявить потенциальные возможности работника (человека) и в случае необходимости направить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.

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.

Цели оценки персонала, так же можно разделить на три группы:

- **Административная цель** достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.
- **Информационная цель** заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.
- **Мотивационная цель** состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Формализованные системы оценки персонала (60-е годы)

- performance appraisal - оценка эффективности работы;
- performance review - обзор эффективности работы;
- performance evaluation - оценка выполненной работы;
- performance assessment - оценка производительности деятельности;
- performance management report - отчет по управлению эффективностью работы;
- performance survey - экспертиза эффективности работы;
- performance summary - краткое резюме эффективности работы;
- performance rating - определение уровня эффективности работы.

Формализованные системы оценки персонала

60-70-е годы

Management by
Objectives (MBO) —
управление по целям
(УПЦ)

80-е годы

Performance
management (PM) -
управление
результативностью,
управление
деятельностью,
планирование и
оценка деятельности

Основные цели деловой оценки персонала

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и изменение системы управления;
- диагностика и построение систем материального стимулирования;
- обоснованное, системное обучение персонала;
- формирование кадрового резерва;
- отбор кандидатов при приеме на работу;
- планирование карьеры сотрудников;
- контроль эффективности персонала.





Принципы эффективной системы оценки персонала

- объективность
- оперативность
- простота и доступность процедуры оценки
- демократизм
- гласность
- единство требований оценки
- результативность
- максимально возможная автоматизация процедуры оценки
- обоснованность и четкость критериев оценки
- информативность оценок
- системный подход к оцениванию работника



СОСТАВЛЯЮЩ ИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ

1. ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ

- деятельность
- достижение целей, количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты
- качества сотрудника

2. ИСТОЧНИКИ, НА КОТОРЫХ БАЗИРУЕТСЯ ОЦЕНКА

- документы
- результаты собеседования
- данные тестирования
- итоги участия в дискуссиях
- результаты деловых и ролевых игр, решения кейсов
- отчеты о выполнении рабочих задач или поведении в специальных ситуациях

3. СПОСОБЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ



4. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



5. СУБЪЕКТЫ ОЦЕНКИ

- кандидат или работник
- коллеги работника
- руководители
- подчиненные
- эксперты

6. СТЕПЕНЬ ОХВАТА ПЕРСОНАЛА

- глобальная или локальная оценка
- оценка группы лиц или отдельного сотрудника

7. ПЕРИОД

- регулярные календарные периоды
- конкретные календарные периоды
- периоды работы в должности
- периоды работы на предприятии

Условия успешной работы системы оценки персонала

1. Заинтересованность и активная поддержка со стороны высшего руководства
2. Наличие в организации высококвалифицированных, компетентных специалистов, отвечающих за работу системы оценки
3. Подготовка документов, регламентирующих работу системы оценки
4. Своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки
5. Установление четкой связи оценки рабочих показателей и оплаты труда

По результатам оценки ПОЯВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬ:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.



ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

- традиционный
- современный

ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД (РЕЗУЛЬТАТ ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ)

Цели:

1. Продвижение сотрудников организации
2. Информирование сотрудников
3. Оценка вклада сотрудника
4. Решения по условиям и уровню оплаты труда
5. Проверка и диагностика решений по обучению и развитию персонала

Причины неудачного использования традиционного подхода в оценке персонала

- Неверное представление о том, что результаты работы организации – это просто сумма результатов работы каждого из сотрудников
- Основной акцент делается на достижение конечных результатов, т.е. отсутствует выявление и решение проблемы
- Сотрудники принимают участие в определении индивидуальных целей, но не вовлечены в процесс определения целей организации
- В традиционной оценке делается упор на определение того, ЧТО произошло, и не уделяется внимание тому, ПОЧЕМУ это произошло и ЧТО нужно исправить.

Черты современного подхода к оценке персонала:

- постановка целей и нормативов по контролю за их реализацией
- обзор (оценка) проделанной работы
- улучшение работы, развитие организации и оценка вклада в это развитие каждого работника в отдельности.

Основные отличия между подходами к оценке и аттестации персонала

Подход	Традиционная оценка		Современная оценка
	отечественная	западная	
Объект	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник или команда
Субъект	Аттестационная комиссия	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель, внеш. и внутр. клиенты и т.д.
Использование	Юридическое обоснование для увольнения, символическое изменение оплаты труда	Принятие решений о продвижении, увольнении. Вознаграждение. Иногда обучение сотрудников	Развитие организации и сотрудников, решение проблем. Принятие решений о продвижении, увольнении, вознаграждении.
Методы	Преимущественно субъективная оценка, психологическое тестирование	Управление по целям, сравнительные методы, рейтинговые методы	360, BARS и методы традиционной (западной) модели

Критерии оценки

- такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели

- показатели, характеристики, на основании которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу

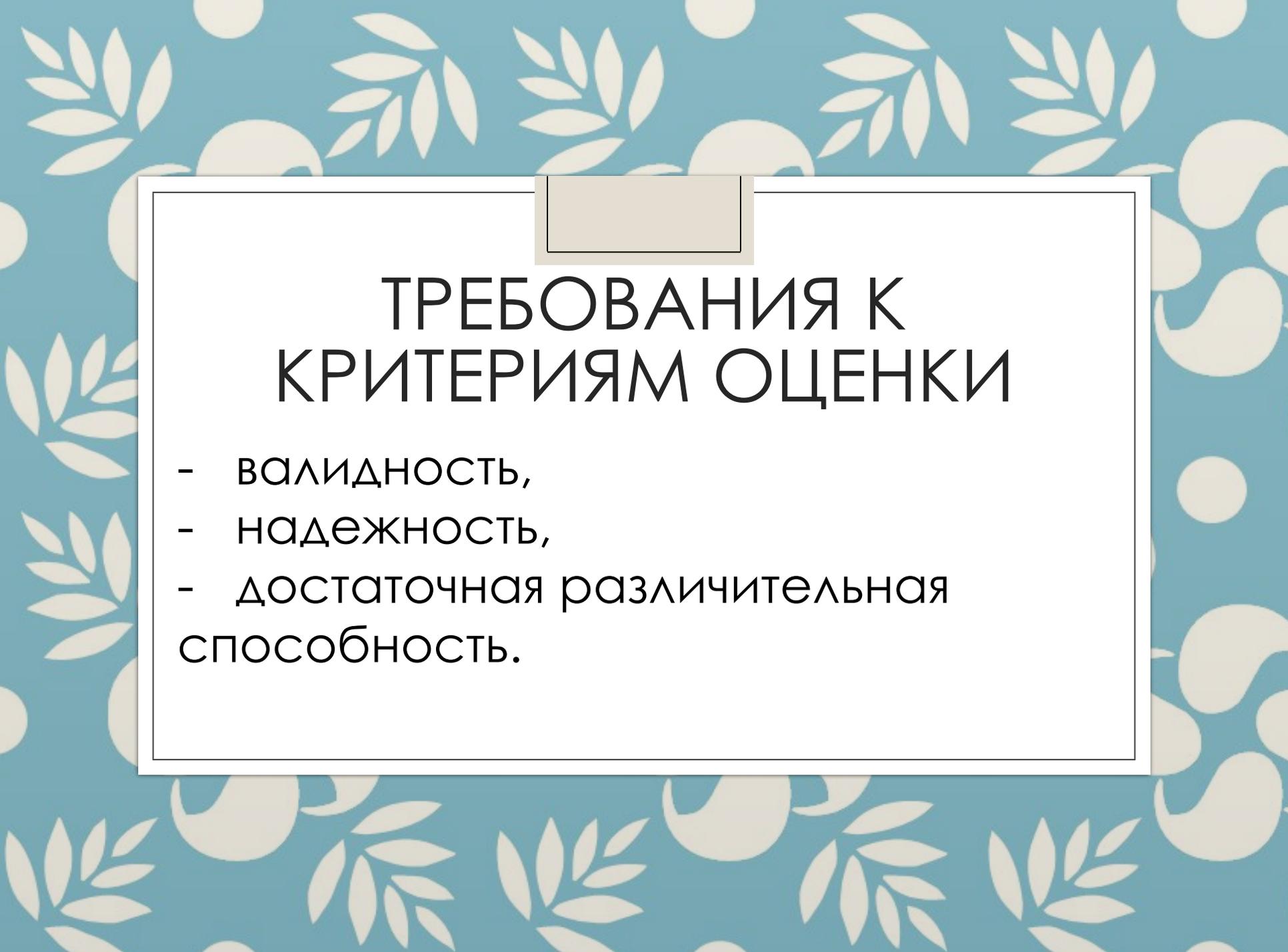
Критерии оценки

```
graph TD; A[Критерии оценки] --- B[Объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества, нормативы производительности]; A --- C[Субъективные критерии: показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов];
```

Объективные критерии оценки рабочих показателей:
стандарты,
нормативы качества
нормативы производительности

Субъективные критерии:
показатели и характеристики,
которые оцениваются
на основании мнений и
оценок экспертов

Критерии	Показатели
Количественные показатели	<ul style="list-style-type: none"> - Производительность труда - Объем продаж в штуках - Объем продаж в рублях - Количество обработанных документов - Количество заключенных контрактов - Количество откликов на рекламу
Качество работы	<ul style="list-style-type: none"> - Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов) - Уровень брака - Количество жалоб или претензий со стороны клиентов - Стоимость некачественно выполненной или не принятой работы
Потери времени	<ul style="list-style-type: none"> - Число прогулов и невыходов на работу - Число опозданий на работу - Количество и частота несанкционированных перерывов
Текущая текучесть кадров	<ul style="list-style-type: none"> - Количество увольнений по инициативе администрации - Количество увольнений по собственному желанию - Стаж работы для разных групп увольняющихся
Обучение, развитие и продвижение по службе	<ul style="list-style-type: none"> - Время, требующееся для достижения установленных стандартов выполнения работы - Число повышений по службе за определенный период времени - Сколько раз работник рассматривался как кандидат на продвижение - Время, затрачиваемое на обучение - Стоимость обучения работников - Количество работников, охваченных разными программами обучения
Индивидуальные особенности работника	<ul style="list-style-type: none"> - Личные качества - Особенности рабочего поведения - Деловые качества



ТРЕБОВАНИЯ К КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ

- ВАЛИДНОСТЬ,
- НАДЕЖНОСТЬ,
- ДОСТАТОЧНАЯ РАЗЛИЧИТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ.

Валидность

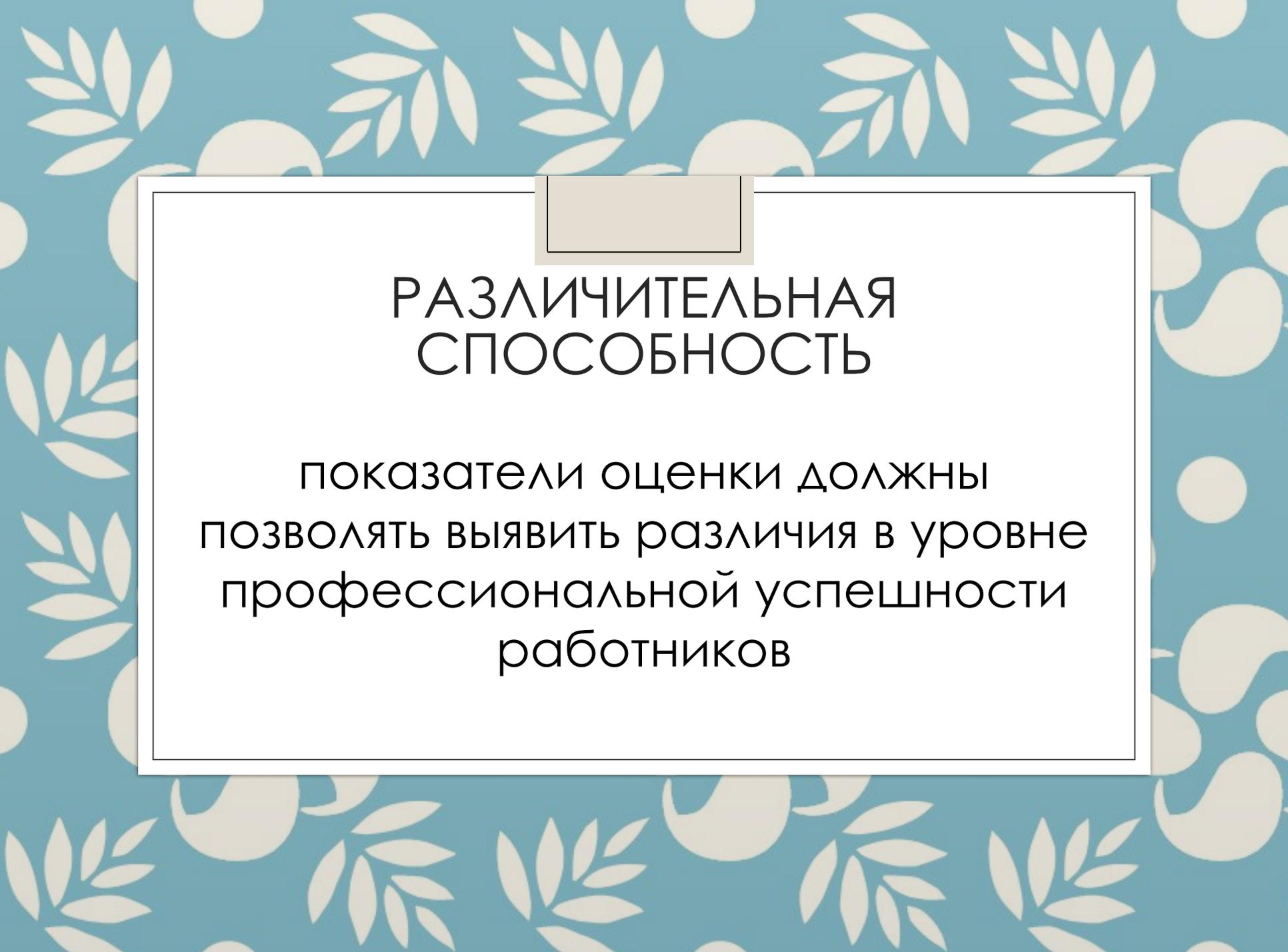
критерий считается валидным, если с его помощью можно максимально точно оценить эффективность работы конкретной категории персонала

Профессия	Примеры валидных показателей
Машинистка	Число знаков в минуту Количество допущенных ошибок
Работник сферы обслуживания	Ошибки при выполнении заказов Число претензий от покупателей
Канцелярский работник	Кол-во ошибок на 100 документов Число обработанных документов
Контролер	Кол-во выявленных бракованных изделий
Швея-мотористка	Время на одну операцию (в минутах)
Лесозаготовки	Объем вывезенной древесины Число срубленных деревьев Вес вывезенной древесины

НАДЕЖНОСТЬ – КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ ДОЛЖЕН ОБЕСПЕЧИВАТЬ ПОСТОЯНСТВО РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗМЕРЕНИЯ

Выделяют несколько видов надежности:

1. При оценке рабочих показателей работников важно, чтобы повторные оценки одних и тех же показателей давали аналогичные результаты.
2. Однородность или согласованность оценок, даваемых работе одного и того же работника разными людьми.
3. При оценке определенной стороны работы могут использоваться несколько показателей. Важно, чтобы все показатели давали согласованную, непротиворечивую информацию.



РАЗЛИЧИТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ

показатели оценки должны
позволять выявить различия в уровне
профессиональной успешности
работников

Правила выработки критериев оценки:

- Отбор показателей, которые наиболее точно характеризуют рабочие результаты оцениваемых категорий персонала
- Набор критериев оценки, для каждого из которых известны его достоинства и недостатки, полезнее, чем выработка одного общего, но имеющего определенные ограничения критерия оценки рабочих показателей
- Совокупность критериев, используемых для оценки рабочих результатов сотрудника, должна отражать тот вклад, который внес данный сотрудник в работу подразделения (организации), и служить основой для установления различий между работниками, имеющими разный уровень рабочих показателей
- Желательно, чтобы оценочные критерии опирались не только на экспертную оценку руководителей, но и на доступные объективные показатели работы

Критерии оценки – это основные требования, которым должен отвечать работник

Факторы оценки – это конкретные качества, характеризующие (расшифровывающие) основные требования



КЛАССИФИКАЦИЯ КРИТЕРИЕВ:

- деловые
- личные (психофизиологические)
 - нравственные

Формирование критериев и факторов оценки, исходя из особенностей и содержания труда руководителя



Показатели оценки - конкретное математическое выражение факторов деловой оценки в виде баллов, коэффициентов, занятых мест, порядковых номеров или каких-либо других математических величин.

Результаты оценки - следствие всего процесса оценки и включает в себя не только итоги расчета показателей, но и выводы, предложения, а также конкретные мероприятия по подбору, перестановке, оплате труда, стимулированию, санкционированию или переподготовке работников, произведенные по этим расчетам.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Аналитические
навыки

Организационное
развитие

Мотивация

Готовность
к изменениям

Индивидуальные
качества

Организованность

Руководство

Межличностные
навыки

Подходы к пониманию компетенций

Американский подход

(компетенции как описание поведения сотрудника):

компетенция - это основная характеристика сотрудника, обладая которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе.

Европейский подход

(компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы):

компетенция - это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником).

- **Компетенция** - поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.
- **Компетентность** - способность, необходимая для решения рабочих задач и получения необходимых результатов работы.
- **Кластеры компетенций** - набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной "связке")
- **Название компетенции** - это, как правило, короткий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других, являясь одновременно содержательным и легко запоминающимся

КОМПЕТЕНЦИИ - БАЗОВЫЕ КАЧЕСТВА ЛЮДЕЙ, ОБОЗНАЧАЮЩИЕ ВАРИАНТЫ ПОВЕДЕНИЯ ИЛИ МЫШЛЕНИЯ, РАСПРОСТРАНЯЕМЫЕ НА РАЗЛИЧНЫЕ СИТУАЦИИ И ДЛЯЩИЕСЯ ДОВОЛЬНО ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ.

Выделяют пять типов базовых качеств:

- МОТИВЫ
- ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ (или СВОЙСТВА)
- Я-КОНЦЕПЦИЯ
- ЗНАНИЕ
- НАВЫК

Центральные и поверхностные компетенции



Типы компетенций:

- **Корпоративные (или ключевые)** - компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании, они как правило, применимы к любой должности в организации или могут трактоваться по-разному для разных должностных уровней в компании.
- **Управленческие или менеджерские** - компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления. Используются для оценки руководителей. Достаточно стандартны для руководителей в различных отраслях.
- **Специальные или профессионально-технические** компетенции - компетенции, применяемые в отношении определенных групп должностей разных департаментов, а также зависят от специфики деятельности сотрудника на каждой отдельно взятой позиции.

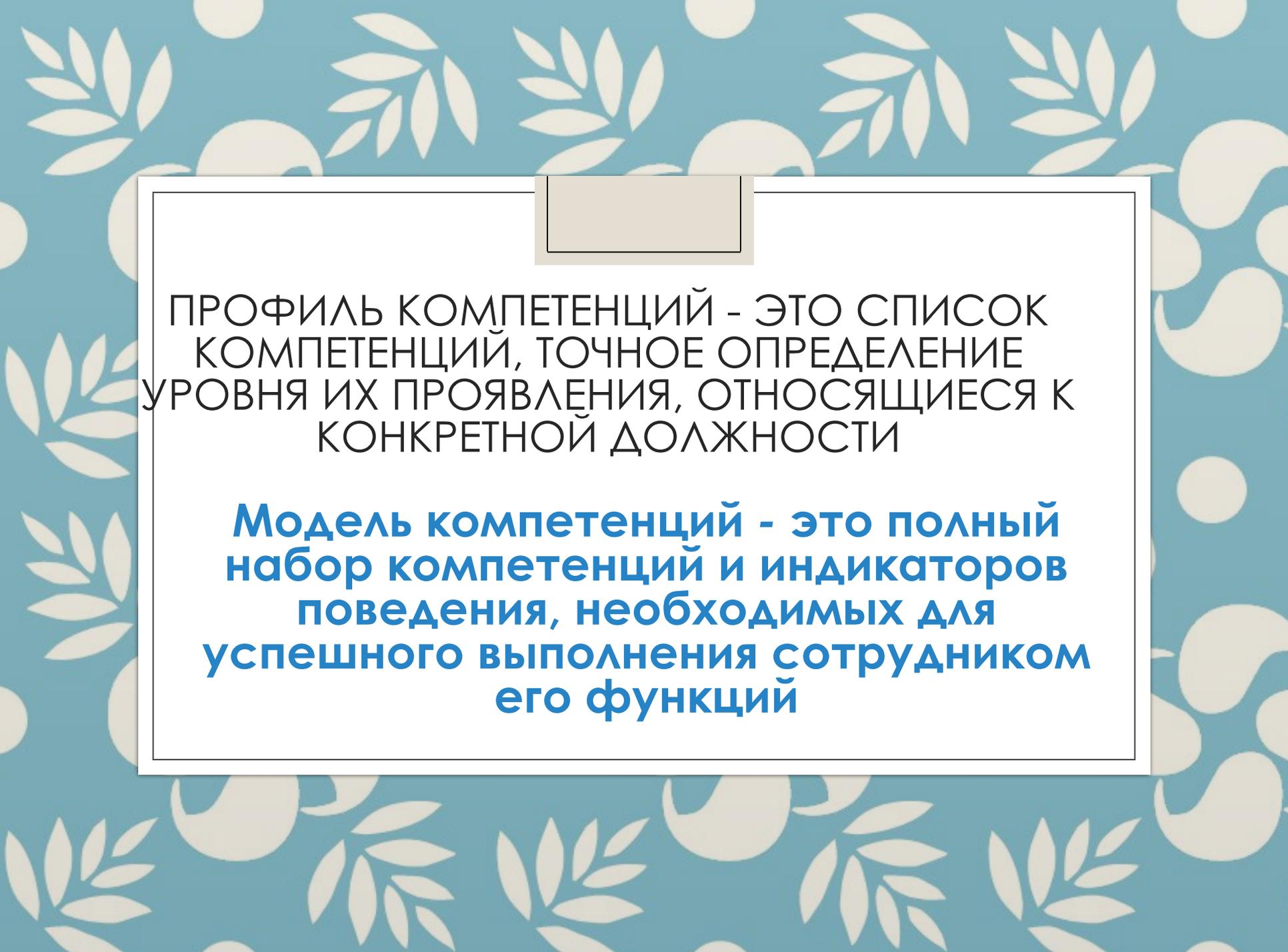
Компетенции подразделяются на простые и детализированные

- простые -

единый перечень индикаторов поведения, который может быть разработан, к примеру, руководителем компании

- детализированные

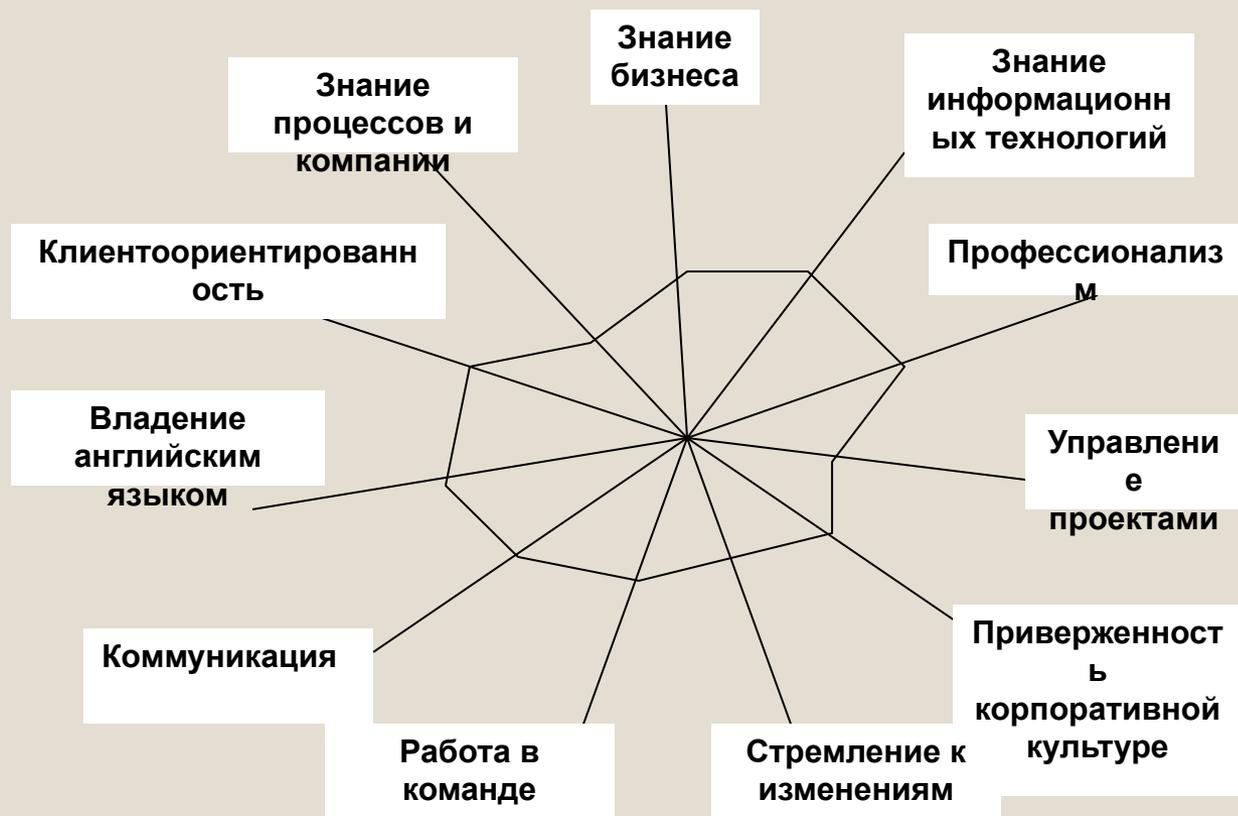
- компетенции, состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырех)



ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ - ЭТО СПИСОК
КОМПЕТЕНЦИЙ, ТОЧНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ
УРОВНЯ ИХ ПРОЯВЛЕНИЯ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К
КОНКРЕТНОЙ ДОЛЖНОСТИ

**Модель компетенций - это полный
набор компетенций и индикаторов
поведения, необходимых для
успешного выполнения сотрудником
его функций**

Карта компетенций или «Профиль успеха»



Модель компетенций руководителя среднего звена (фрагмент)

Кластер	Компетенции	Уровни компетенций
Достижение результатов	Бизнес-ориентация	Уровень 1. Работник принимает и придерживается только тех целей и задач, которые спущены сверху руководством.
		Уровень 2. Работник знает цели компании. Понимает отраслевую специфику бизнеса и поддерживает заданное направление развития компании.
		Уровень 3. Работник знает отраслевую специфику бизнеса, цели и задачи компании. Грамотно анализирует состояние рынка и вносит предложения по развитию Общества с учетом сложившейся ситуации и возможными перспективами развития.
		Уровень 4. Принимает участие в формулировании стратегических и тактических целей компании в соответствии с отраслевой спецификой бизнеса. Четко представляет долгосрочные перспективы развития Общества и рынка в целом.
	Постановка целей и планирование деятельности	Уровень 1. Работник понимает цели подразделения и с помощью руководителя формулирует краткосрочные и среднесрочные цели и планирует свою деятельность.
		Уровень 2. На основе целей подразделения работник самостоятельно ставит конкретные цели и планирует свою деятельность в определенных временных рамках.
		Уровень 3. Работник формулирует цели для себя и своих подчиненных. Планирует деятельность подразделения, определяет критерии качества и факторы успеха. Оперативно принимает меры по предупреждению отклонений и адаптирует поставленные цели в изменившихся условиях.
		Уровень 4. Формулирует цели подразделения и воодушевляет сотрудников на эффективное их достижение. Планирует деятельность подразделения в среднесрочном и долгосрочном периоде. Непрерывно оценивает достижения, вносит корректировки в случаях отклонений.
	Принятие решений	Уровень 1. Работник принимает решения строго в рамках должностной инструкции или реализует решения, принятые руководителем.
		Уровень 2. Всегда принимает своевременные решения в рамках своей компетенции. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.
		Уровень 3. Работник не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Решения отличаются взвешенным подходом и всегда своевременны.
		Уровень 4. Работник принимает ответственные и конструктивные решения на уровне подразделения. Результаты решений отражаются на показателях эффективности деятельности подразделения и компании в целом.

Преимущества оценки персонала на основе модели компетенций для организации:

- Разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней.
- Согласованность при оценке работника: все эксперты одинаково понимают, что такое "ценные качества" работника и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.
- Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры, формирования резерва и развития.
- Разрабатываются стандарты качества выполняемых работ.

Преимущества оценки персонала на основе модели компетенций для сотрудников:

- Лучшее понимание того, что делает сотрудник и какие качества ему необходимы, а также какие требования к нему предъявляют.
- Возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Недостатки метода оценки персонала на основе модели компетенций:

- Достаточно длительный и трудоемкий подготовительный процесс, включающий подготовку списка компетенций, формирование группы экспертов и их обучение.
- Детальная оценка каждого критерия - процесс достаточно трудоемкий, целесообразный только в том случае, когда оцениваемый сотрудник получает итоговую оценку ниже ожидаемого уровня



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

процедура, которая проводится с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ