



РГСУ

2. Основы деловой оценки, профориентации и адаптации персонала

КИРИЛЛОВ

Андрей Владимирович

Заведующий кафедрой управления персоналом
документоведения и архивоведения
доктор исторических наук, профессор

Учебные вопросы

2.1. Роль оценки персонала в управлении

2.2. Методы оценки персонала

2.3. Профориентация и адаптация персонала

Рекомендуемая литература

Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие для студ. вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т упр. - М.: КноРус, 2009. - 358 с.

Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебное пособие. - М: КноРус, 2011.

Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина ; авт. кол. : Е. А. Аксенова [и др.] ; рец. Е. А. Климов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити, 2009.

Роль оценки персонала в управлении

Улучшение качества управления.

Единство действий в управлении.

**Более эффективное использование
человеческого потенциала.**

Повышение производительности.

Деловая оценка персонала - это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

В синтетическом ключе цели оценки персонала можно представить в следующем виде



Основные задачи оценки персонала:



С помощью оценки, а также с помощью оценочного разговора сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями, что способствует управляемости персонала.



Определение размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.



Развитие персонала, так как обеспечивает выбор достойных форм поощрения и содействия профессиональному росту работников.

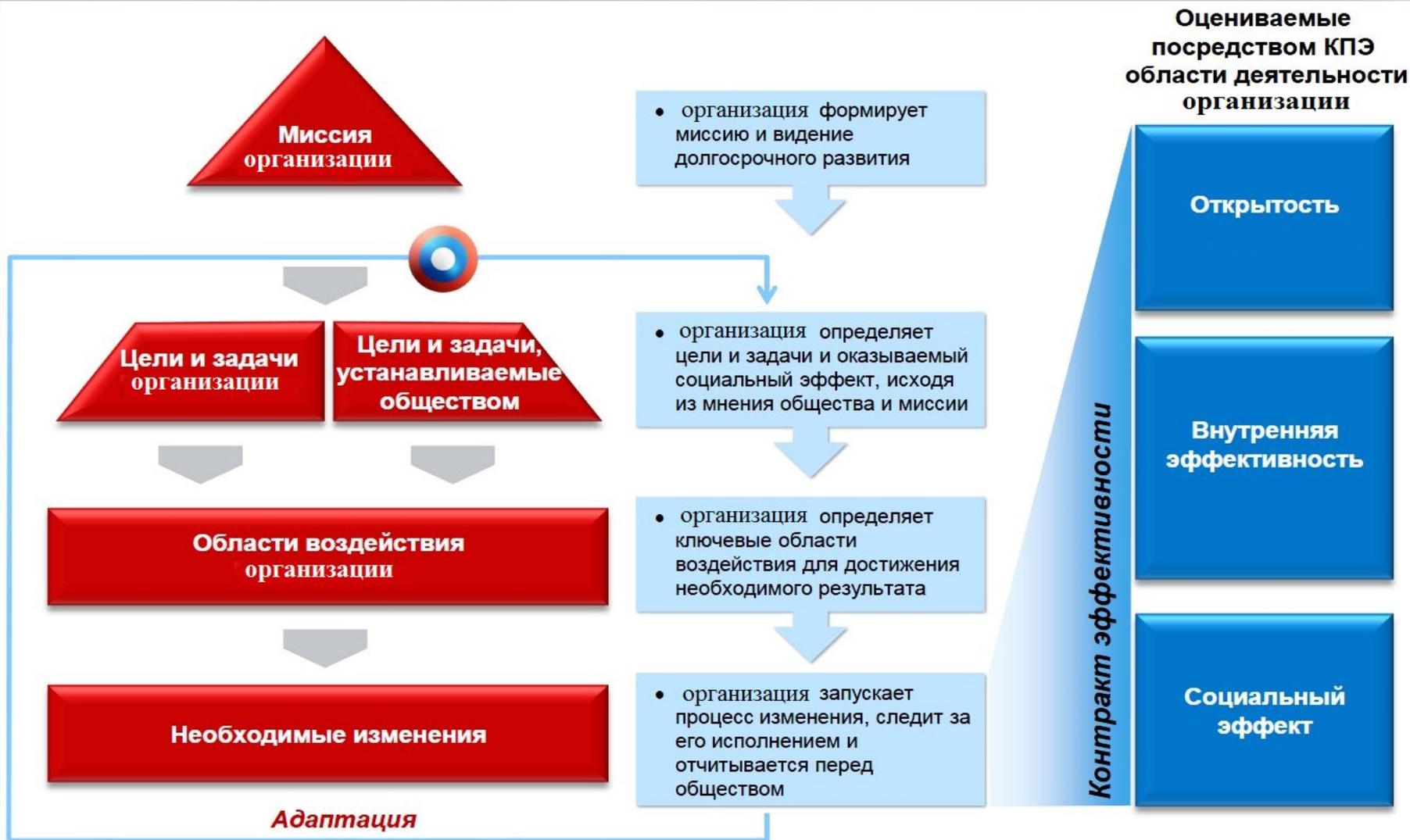


Рациональное использование сотрудника, поскольку оценка обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об оставлении рабочего места.

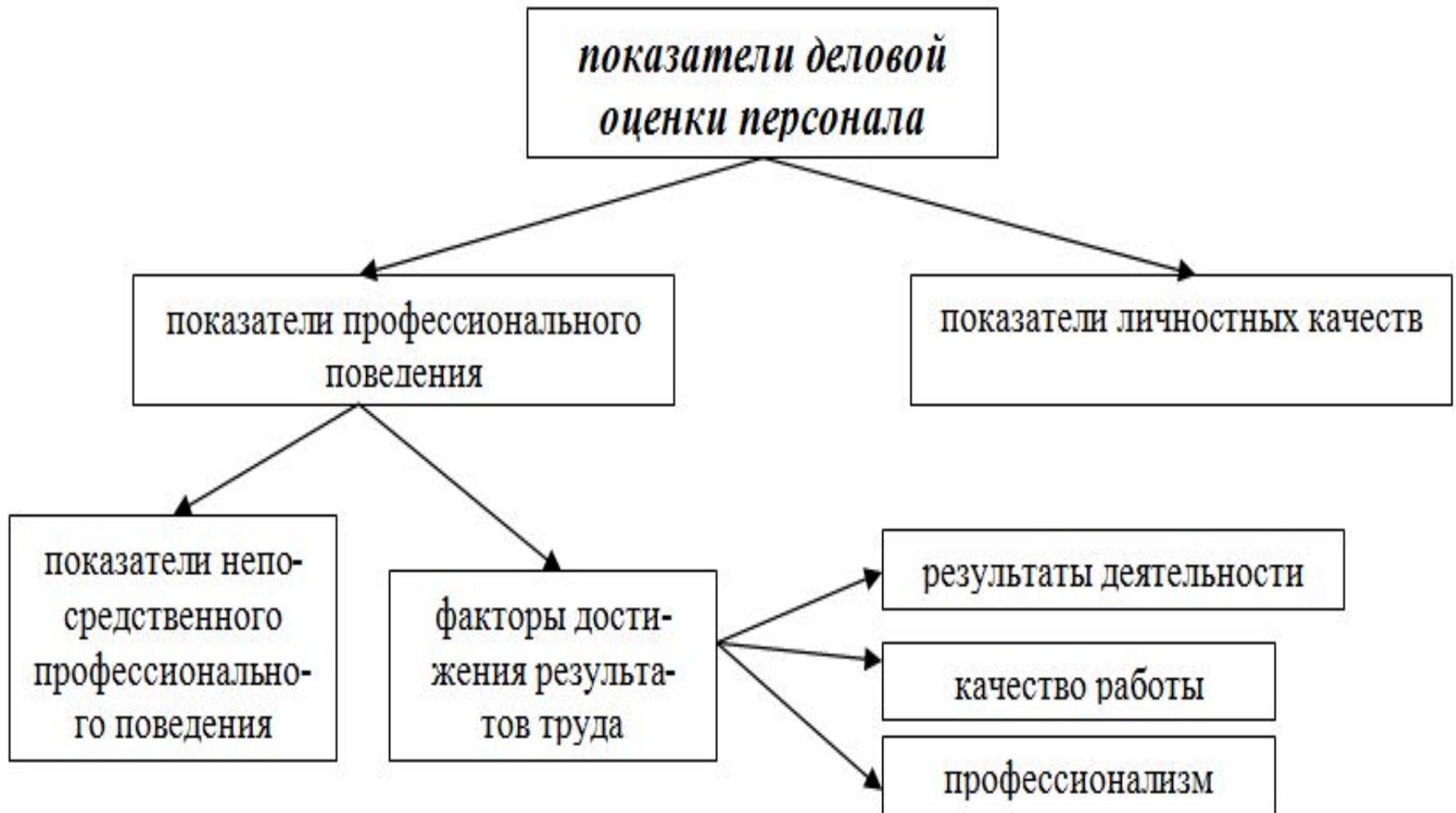


Трудовая мотивация, так как она — импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение достижений. Кроме того, оценка персонала может помочь в решении таких значительных задач, как: — установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам; — удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

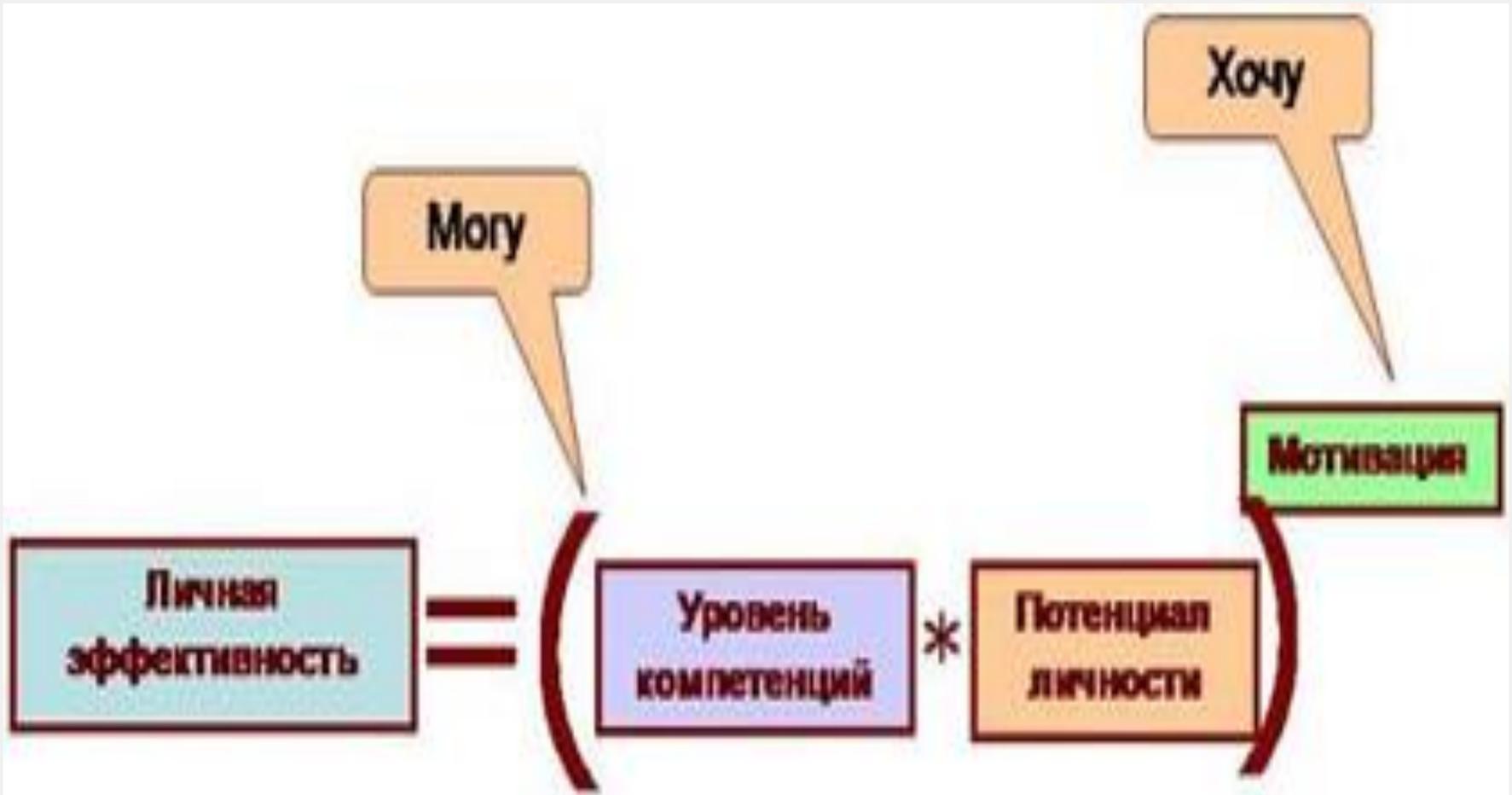
КРІ, Ключевые Показатели Эффективности - показатели, необходимые организации для достижения поставленных целей.



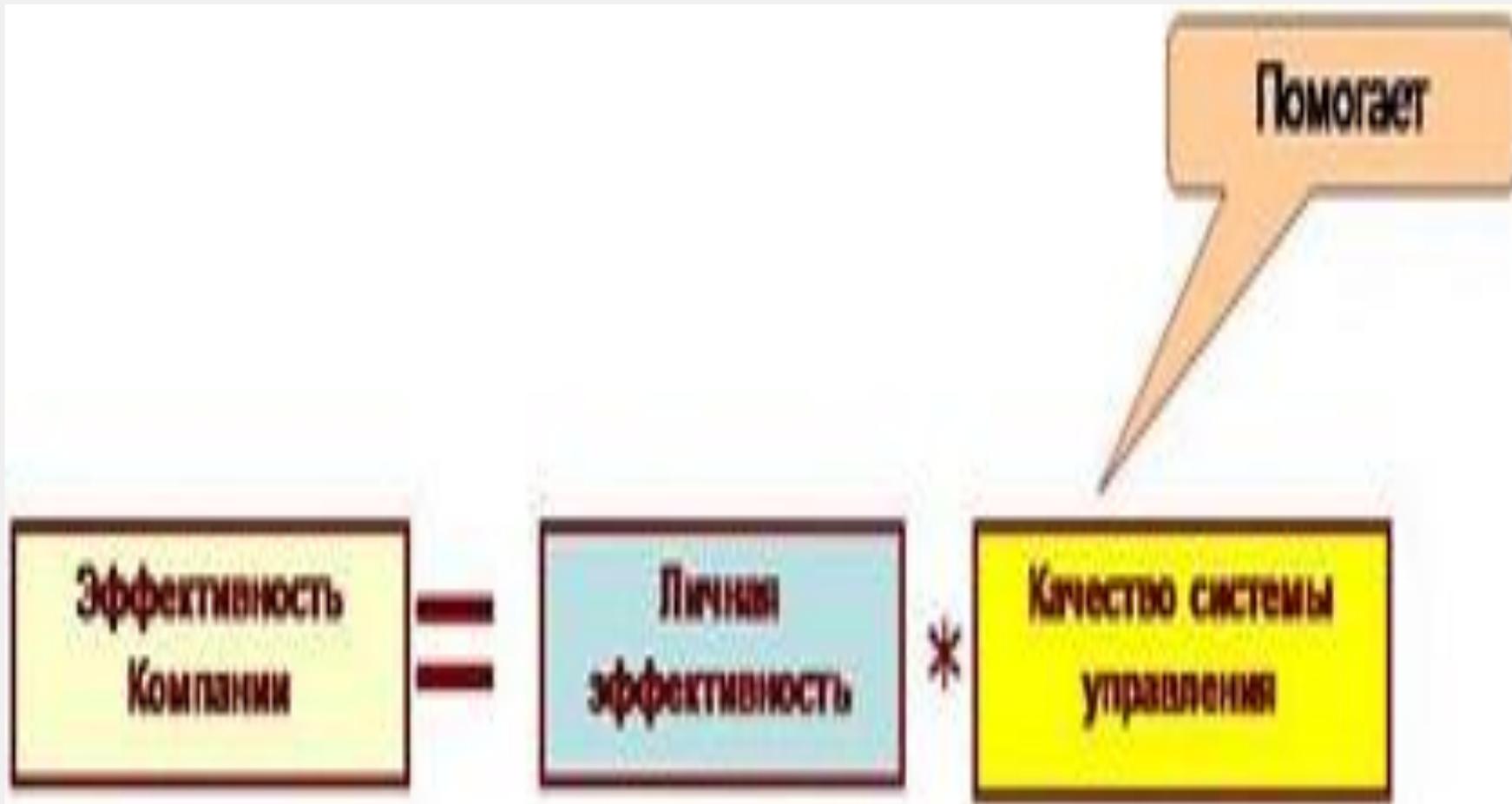
Вариант классификации показателей деловой оценки персонала



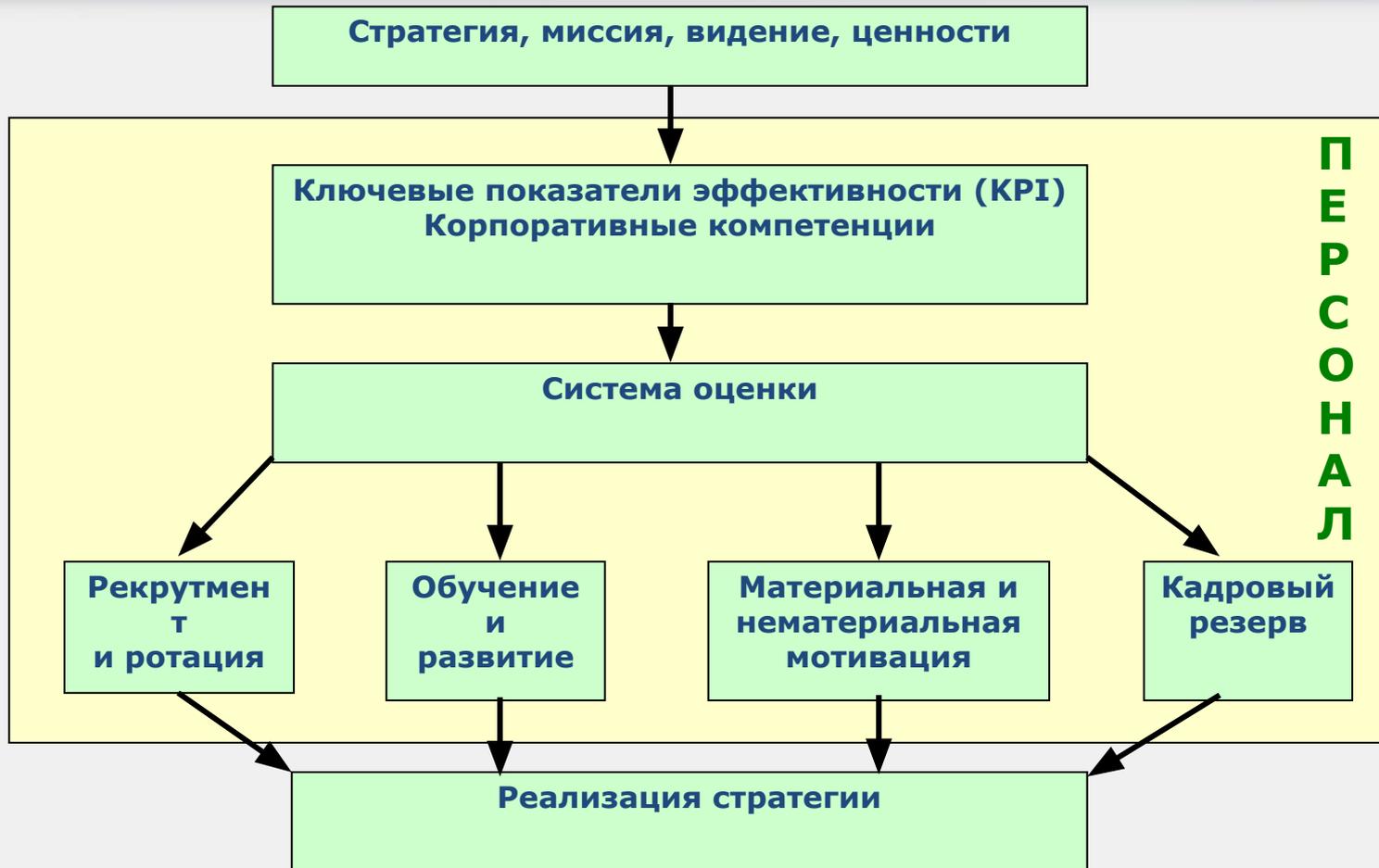
Личная эффективность сотрудника основывается на потенциале личности, уровне компетенций и мотивации



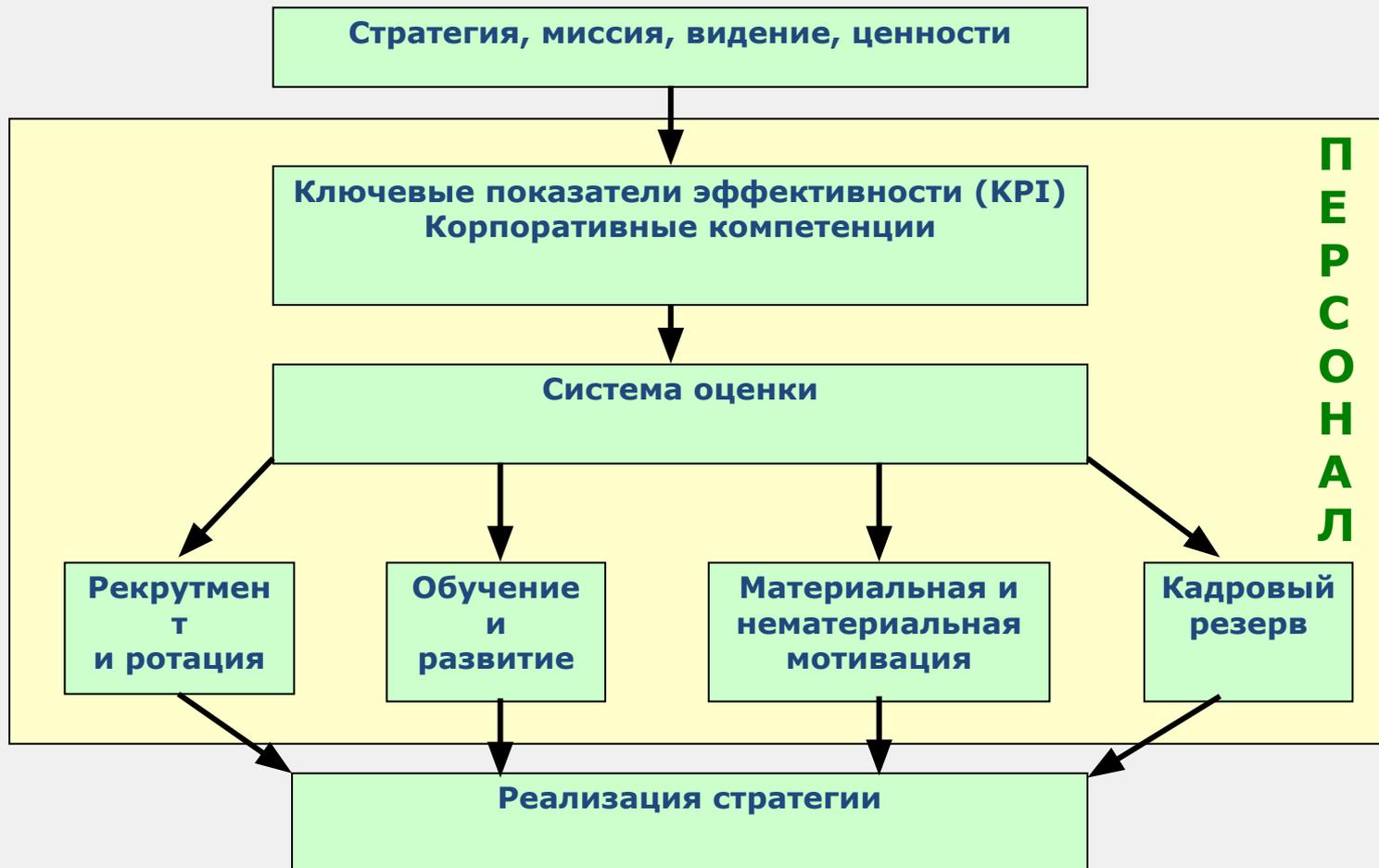
Параметры, влияющие на личную эффективность



МЕСТО ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ



МЕСТО ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ



этапы деловой оценки:

- ➔ сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщённой оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;
 - ➔ обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
 - ➔ подготовка руководителя к оценочной беседе с подчинёнными сотрудниками;
 - ➔ проведение оценочной беседы и подведение её результатов;
 - ➔ формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА



АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА



НОРМАТИВНАЯ БАЗА ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ



Группы документов	Содержание документов	Примеры норм, нормативов и документов
Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом	<p><i>Законодательные акты по вопросам труда и кадров</i></p> <p><i>Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, охраны труда, занятости</i></p> <p><i>Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) и другие документы государственных органов)</i></p> <p><i>Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, агентства, ведомства, если им подчиняется организация</i></p> <p><i>Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.п.</i></p>

НОРМАТИВНАЯ БАЗА ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ



Группы
документов

В

Содержание документов

Примеры норм, нормативов и
документов

Нормативно-справочные
документы

Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления

Первичные операционные нормы времени и расценки: нормы времени на выполнение управленческих процедур

Производственные нормы и нормативы, полученные на основании первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции)

Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц)

НОРМАТИВНАЯ БАЗА ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ



Группы
документов

в

**Документы технического,
технико-экономического и
экономического характера**

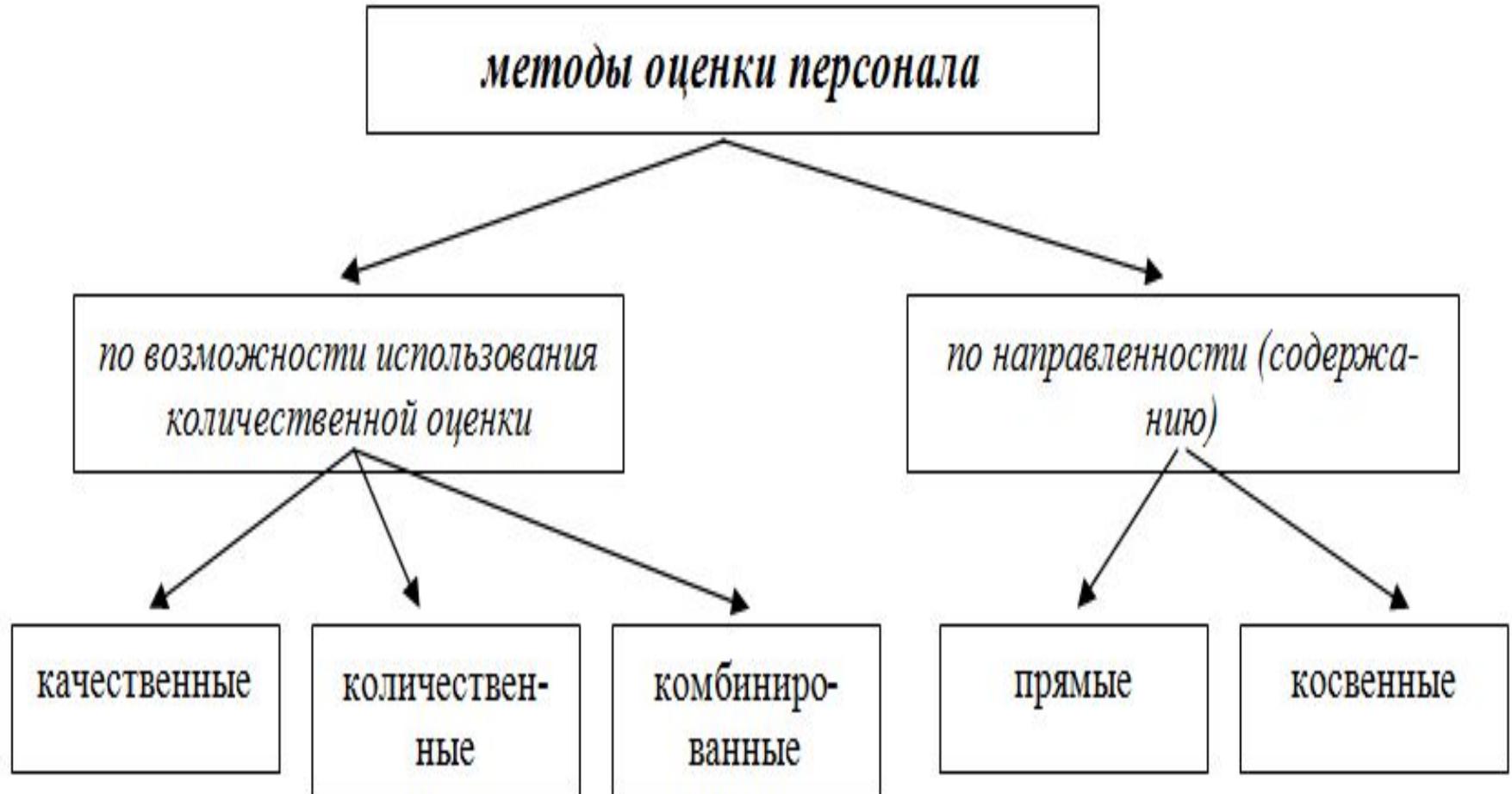
Содержание документов

Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов

Примеры норм, нормативов и документов

- *Нормы планировки помещения и рабочих мест*
- *Стандарты качества, ТУ на продукцию*
- *Часовая тарифная ставка*
- *Коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования*
- *Коэффициент доплаты за сверхурочные работы*
- *Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений*

Классификация методов оценки персонала



Традиционная классификация методов оценки персонала



ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА	РЕЗУЛЬТАТ
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью "ключей"	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к вину, женщинам и т.д.)	Отчет об инциденте и поведении человека

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Т
В
О
Н
А
В
Н
И
В
Е
В
О
Ц
И
А
Л
А
(
М
В

традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев

метод аттестации сотрудника, состоящий в его оценке руководителем, коллегами по подразделению и подчиненными. Другое название - круговая аттестация

метод управления и оценки персонала, при котором руководитель и подчиненный совместно определяют основные цели работы последнего на определенный период, и по истечении периода руководитель оценивает степень их реализации. Часто используется для определения годовой (полугодовой) премии.

программа (набор методов) оценки потенциала сотрудников организации. Используется преимущественно для выявления сотрудников, обладающих потенциалом профессионального роста, и разработки целевых планов их развития

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА	РЕЗУЛЬТАТ
Источниковедческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме "вопрос - ответ" по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета "Вакансия"
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств

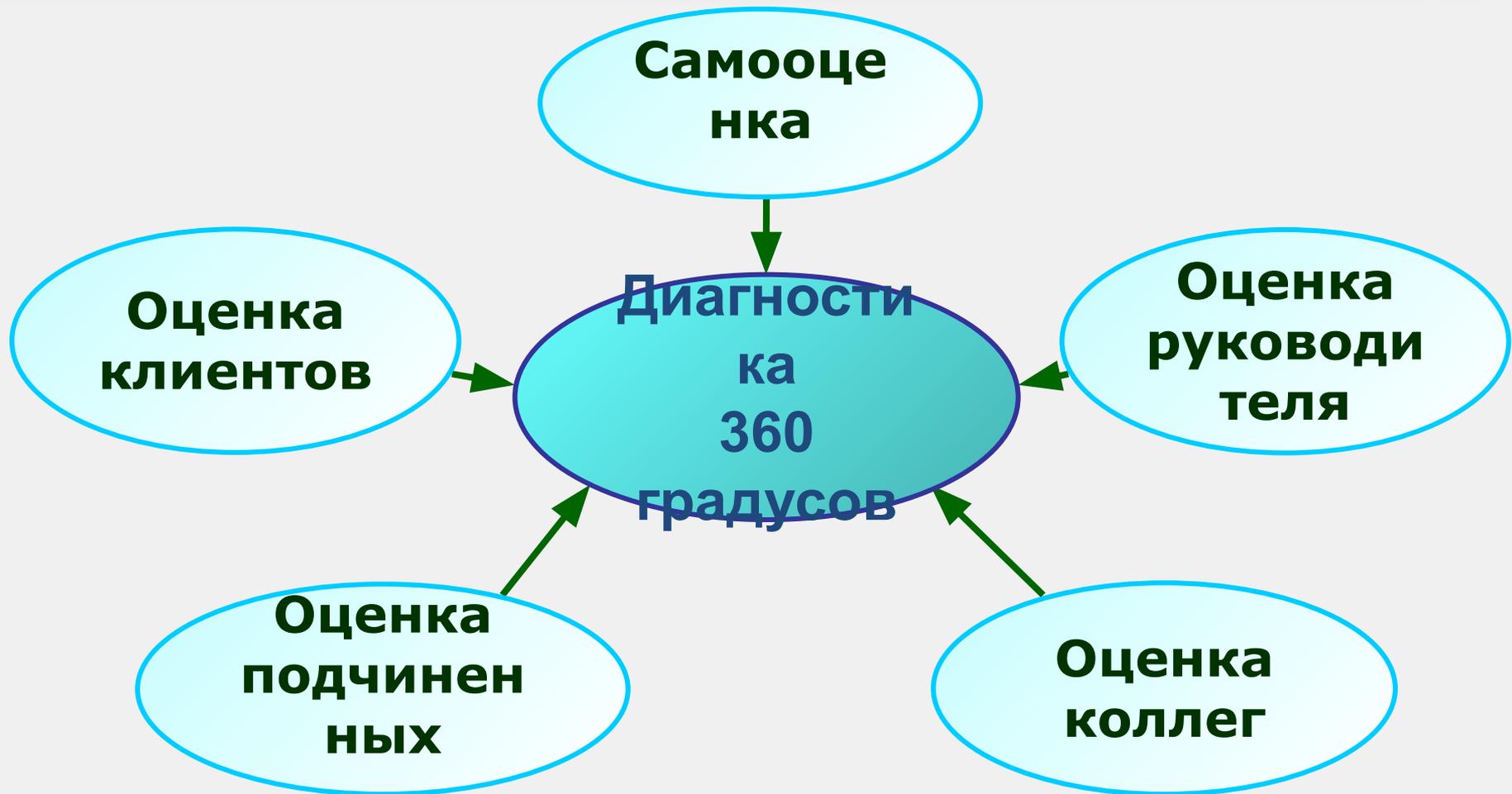
ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

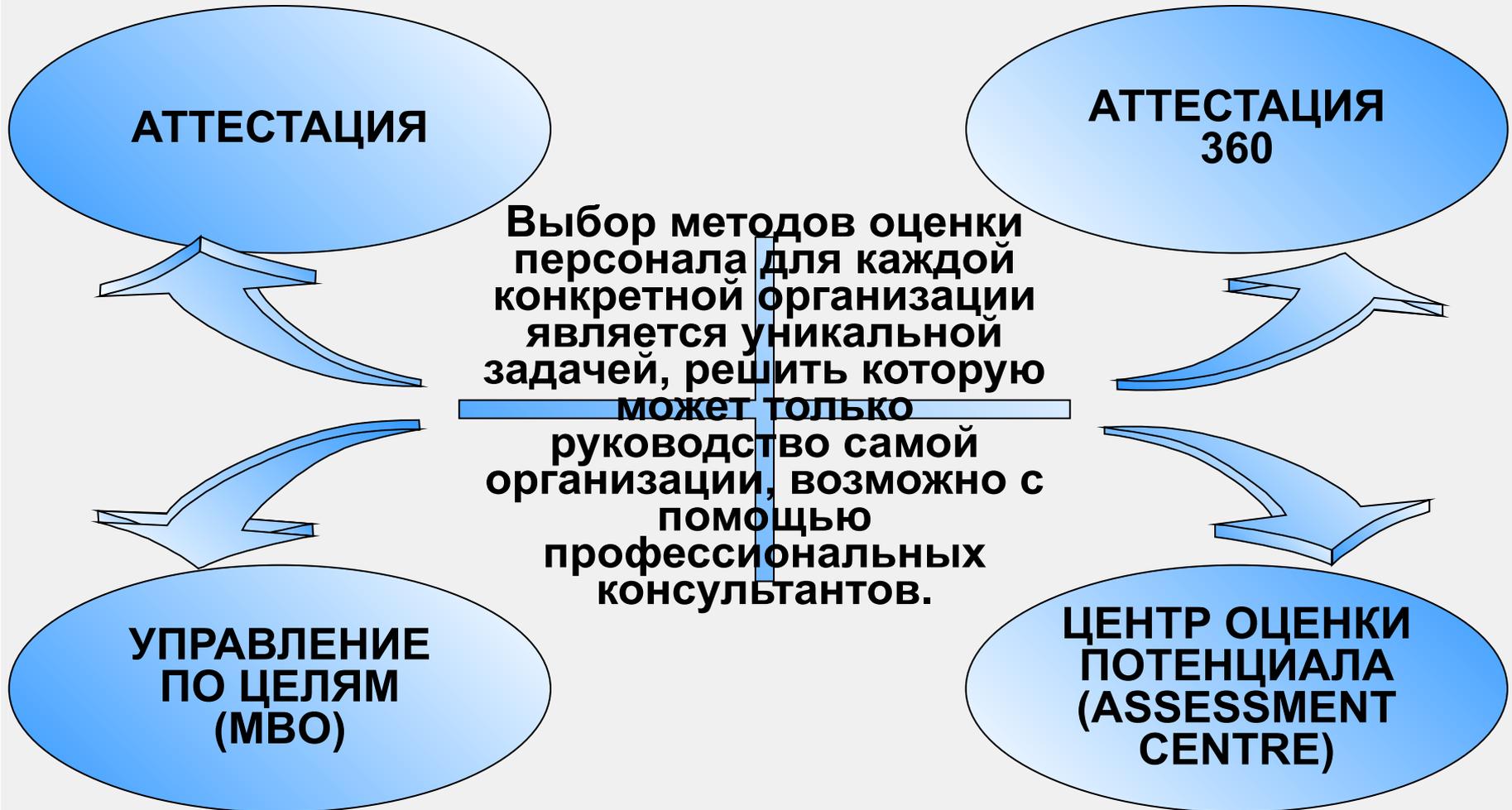
НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА	РЕЗУЛЬТАТ
Деловая игра	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям и оценка способности работы в малой группе	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжированный список работников (кандидатов)
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА	РЕЗУЛЬТАТ
Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией	Экзаменационный лист с оценками, бизнес-план
Самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств	Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда
Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности и анализа потенциала человека	Протокол аттестационной комиссии, приказ директора

Система «360 градусов»





Параметры для оценки

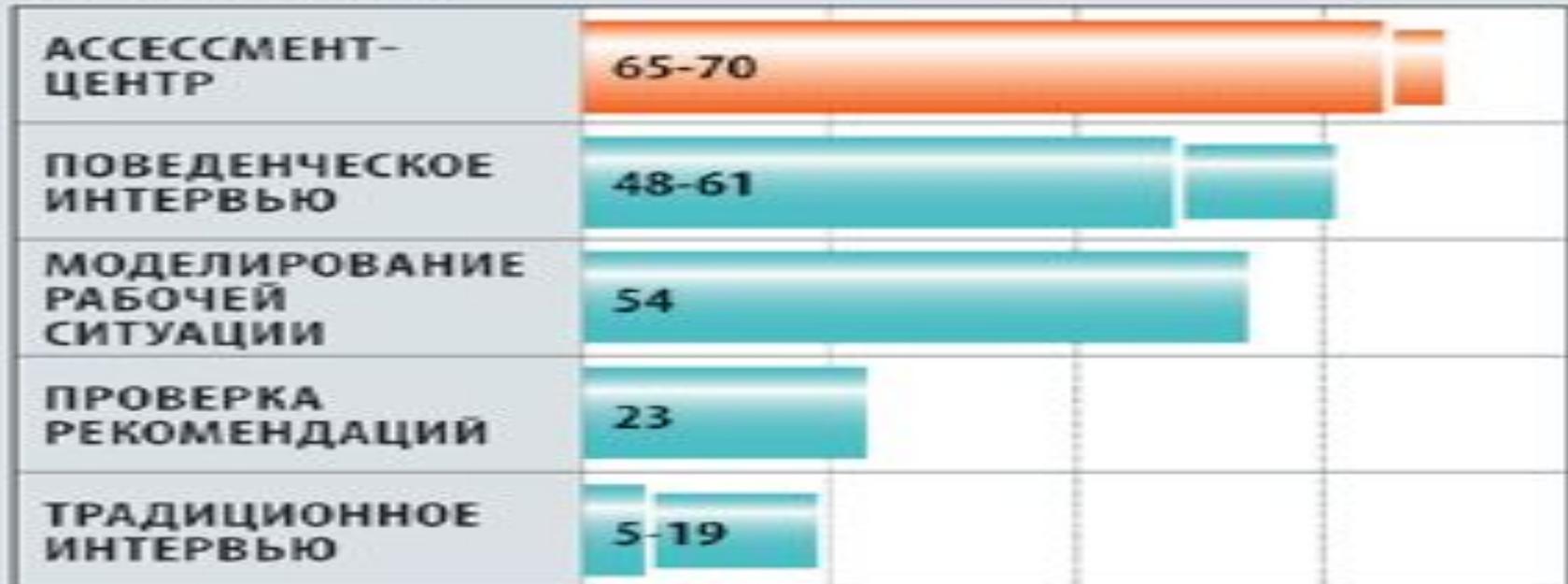


Особенности применения метода Ассесмент центр

статистика

Ассесмент-центр — самый точный метод оценки персонала

Достоверность результатов оценочных технологий, %



Источник: Британское психологическое общество.

Эксперты



Деловое взаимодействие
участников между собой



Ролевые игры

Деловые
игры

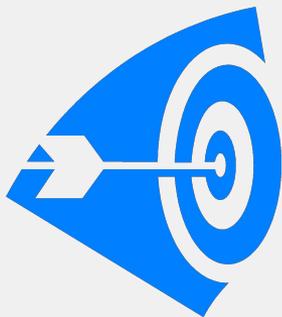
Дискуссии

Решение
задач

Цели использования ассесмент-центров



ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ



Преимущества а:

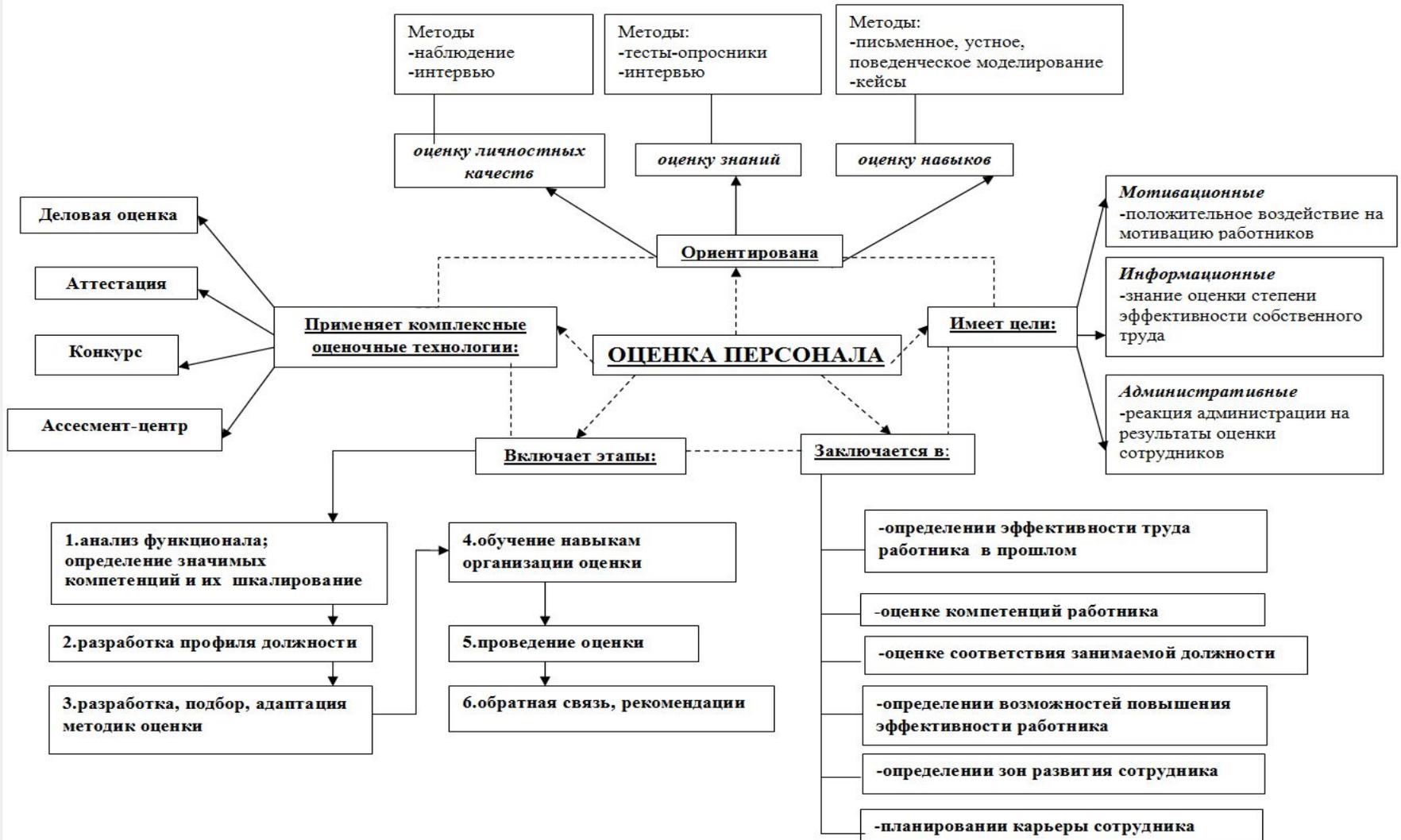
- Точность
- Объективность
- Понятность результатов
- Связь с успехом на работе

Недостатк

- Больше финансовых затрат
- Большая ресурсоемкость



ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ



Профориентация персонала

Профориентация (подбор и расстановка) персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе выполнения следующих условий:

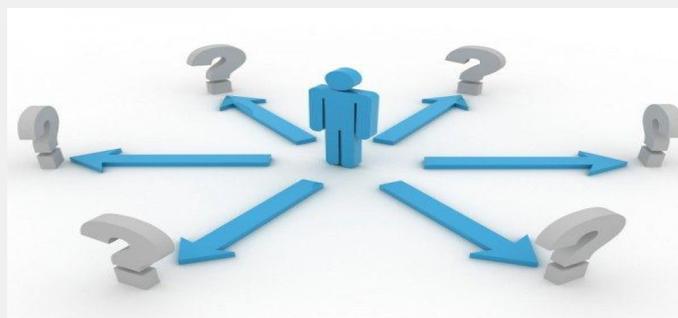
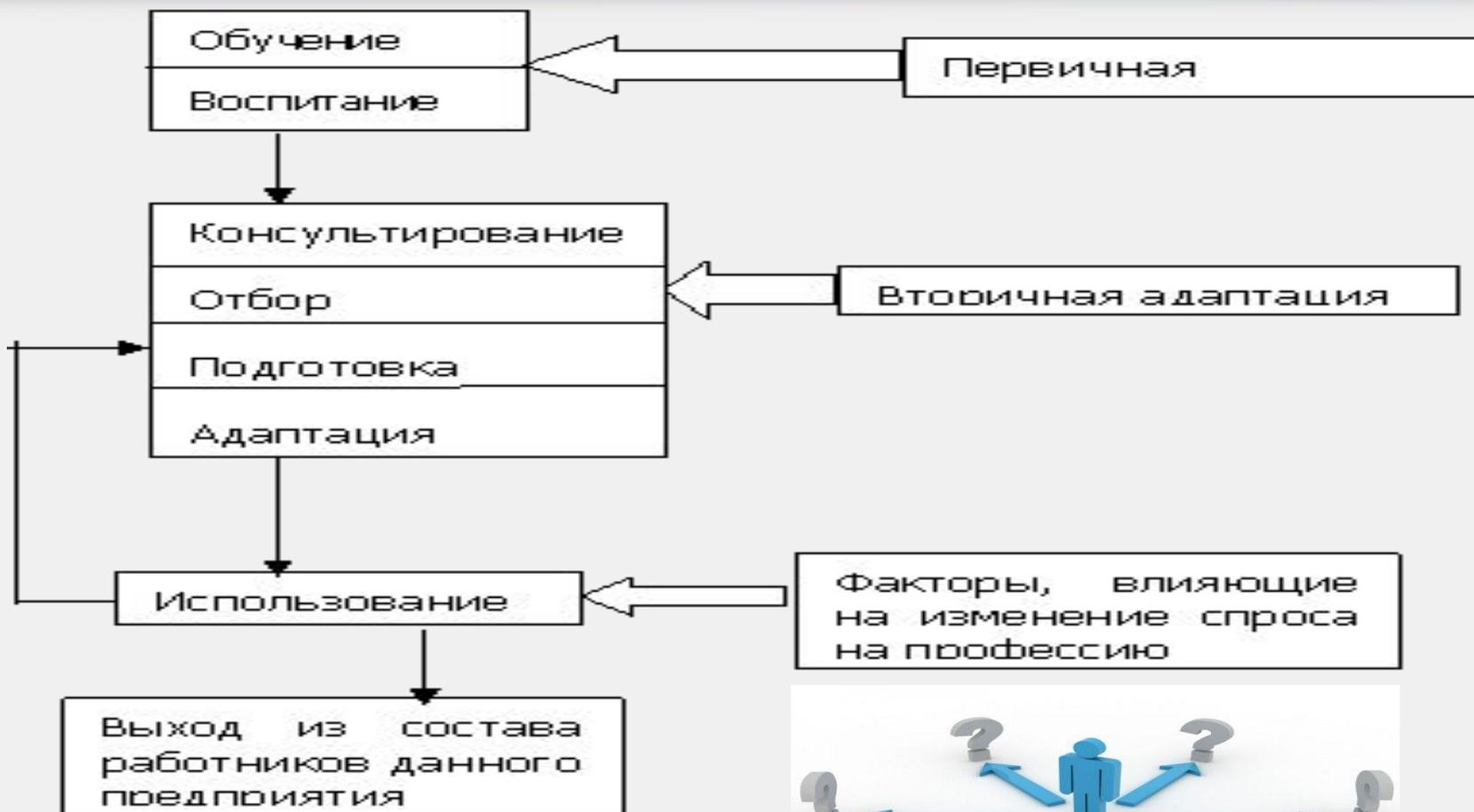
равномерной и полной загрузки работников всех служб и подразделений;

использования персонала в соответствии с профессией и квалификацией;

обеспечения необходимой взаимозаменяемости работников;

обеспечения полной ответственности каждого за выполнение своей работы.

Механизм управления профориентацией





Трудовая адаптация персонала -

взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в трудовой процесс в новых для него

-профессиональных,

-психофизиологических,

-социально-психологических,

-психофизиологических,

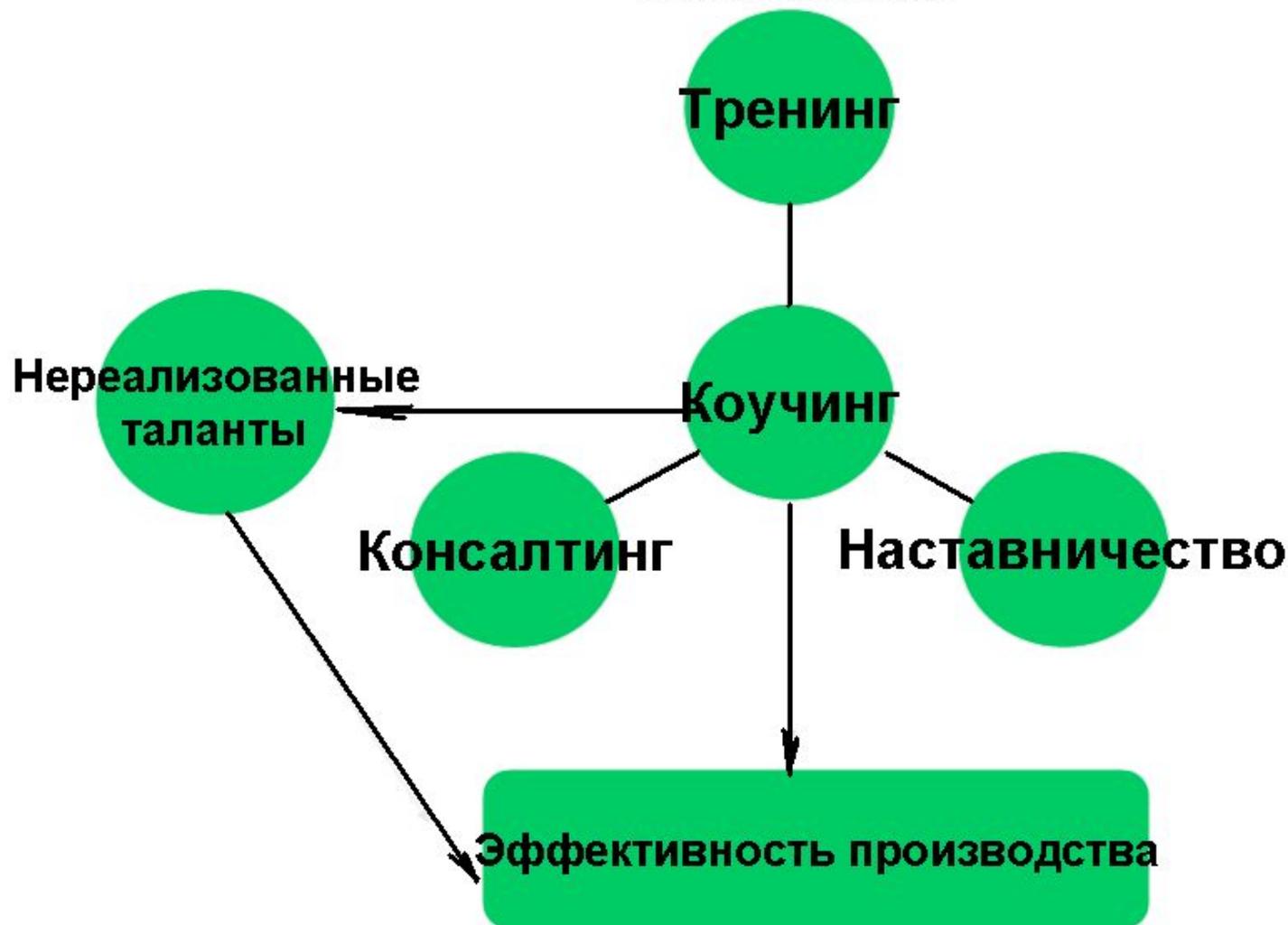
-организационно-административных,

-экономических,

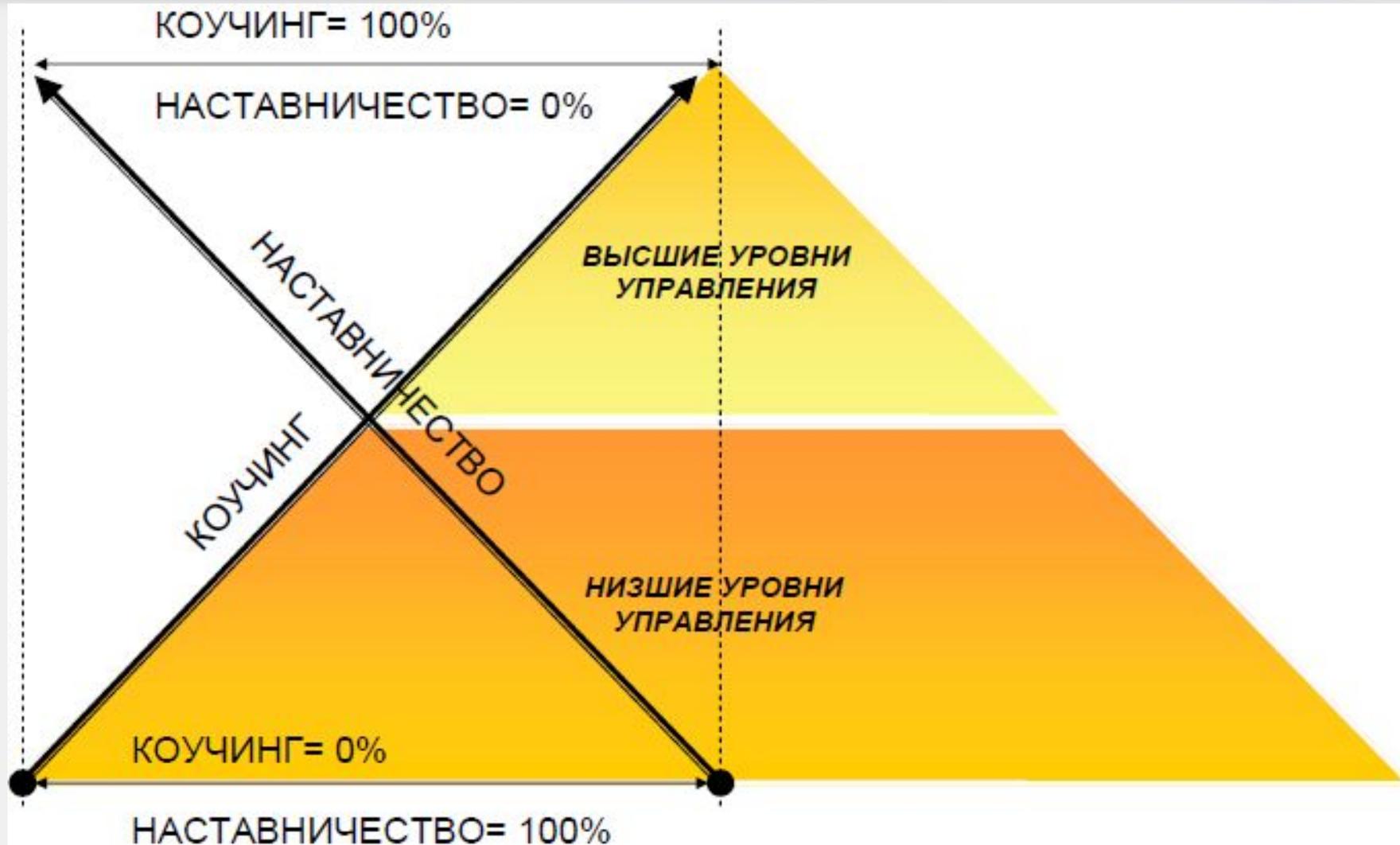
-санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Место коучинга среди основных технологий развития персонала



Применение коучинга и наставничества



	Менторство	Наставничество	Коучинг
Цель	поддержка	обучение – делай как я	достижение результата
Стиль	не-/директивный	директивный	недирективный
Экспертность в отрасли	да	да	нет
Ресурс - внутренний / внешний	Внутренний – вышестоящий уровень, не прямой руководитель	Внутренний – наставник	Внешний коуч / внутренний коуч / линейный менеджер
Применение / длительность	профессиональный и личностный рост / длительный срок	адаптация; повышение качества работы	раскрытие возможностей и повышение эффективности / краткосрочно
Специальная подготовка / сертификация	нет	нет / (иногда , если наставник = тренер)	да

**Определение кандидатуры
наставника и
представление
в УК**

Начальник структурного
подразделения
В течение 3-х рабочих дней
после назначения на
должность

**Подготовка проекта
распоряжения
об утверждении наставника**
Управление кадров

В течение 3-х рабочих дней
после представления
кандидатуры

**Разработка Плана
вступления
в должность, его
утверждение
и представление в
УК**

Наставник
В течение 7 дней после
назначения на должность
сотрудника

Выполнение мероприятий, предусмотренных Планом вступления в должность

Сотрудник
В установленный в Плане срок

Оказание сотруднику индивидуальной помощи

Наставник, начальник отдела, начальник структурного подразделения
В течение всего срока наставничества

Индивидуальное собеседование с сотрудником

Начальник структурного подразделения
По окончании срока наставничества

Подготовка, утверждение
и представление
Отчета об итогах
наставничества

Наставник

По окончании срока
наставничества

Подготовка и представление в
отчета об организации
наставничества в Управлении

Начальник структурного
подразделения

Ежемесячно, не позднее 1 числа
месяца, следующего за
отчетным

Представление руководителю
доклада об
организации наставничества

Ежемесячно, не позднее 10 числа
месяца, следующего за
отчетным

Методическая помощь в наставничестве



- Обучение наставников основам педагогики и психологии, формам и методам индивидуально-воспитательной работы

УК,
структурные
подразделения



- Обучение сотрудников, в отношении которых осуществляется наставничество. Проведение тестирования в течение обучения

УК,
структурные
подразделения



- Проведение совместных занятий наставников и сотрудников, в отношении которых осуществляется наставничество, методом «круглого стола» с целью обмена опытом

УК



Выгоды и преимущества от внедрения наставничества

Для молодого сотрудника:

- поддержка и опора;
- контроль, стимулирующий к деятельности;
- возможность осознания собственных слабых сторон в безопасной ситуации;
- повышение профессиональной компетенции;
- осознание причастности к коллективу и предприятию в целом

Для организации

- сокращенный период профессиональной и психологической адаптации новых сотрудников;
- воспитание лояльных сотрудников, которым можно доверить свой имидж;
- снижение текучести кадров;
- экономия времени на обучение новых сотрудников

Для наставника:

- положительная репутация и уважение среди коллег;
- перспектива карьерного роста и удовлетворение от работы;
- возможность попробовать себя в другой сфере деятельности;
- систематизация имеющегося опыта для дальнейшей передачи молодым сотрудникам