

# Методы деловой оценки персонала организации

Подготовила:  
Студентка группы БИБ-3601  
Крысова Мария

# План

1. Введение.
2. Обратная связь
3. Проблемы решаемые деловой оценкой
4. Варианты деловой оценки
5. Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте
6. Уровни деловой оценки
7. Методы деловой оценки

# Введение

**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.



# Введение

Деловая оценка применяется в двух вариантах.

- 1) При отборе потенциальных кандидатов на вакантные должности.
- 2) Текущая (периодическая) оценка профессиональных и личностных компетенций работающих сотрудников, проводимая не реже одного раза в год.

# Введение

Оба этих варианта будут последовательно рассмотрены ниже.

В настоящей главе мы рассмотрим как методы оценки кандидатов на занятие вакантных должностей, так и постоянных сотрудников организации, для которых оценка их деятельности является средством продвижения в служебной карьере и важным мотивационным фактором.

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



# Введение

Оценка деятельности проводится в отношении всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий различна. Оценка знаний, умений и деловых качеств руководителя несравненно более сложная задача, чем оценка профессиональной квалификации рабочих, даже на сложных работах.

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.

# Обратная связь

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. В процессе деловой оценки, следует, открыто обсуждать прогрессивные сдвиги в деятельности работника, выбор путей улучшения этой деятельности. Работник должен понимать, какие ошибки он совершает и как можно их устранить. В процессе оценки сотрудник получает представление и о своих сильных сторонах, обсуждает с руководителем пути дальнейшего профессионального и карьерного развития.

# Проблемы решаемые деловой оценкой

На результатах деловой оценки базируется решение таких проблем как:

1. Подбор кадров (оценка квалификации, профессиональных и личных компетенций);
2. Определение соответствия занимаемой должности (аттестация работников, оценка полноты и четкости исполнения должностных функций);
3. Оптимизация использования кадров (использование личностных и профессиональных ресурсов работников в соответствии целями компании);



# Проблемы решаемые деловой оценкой

4. Выявление личного вклада работников в результаты работы (организация стимулирования работников или установление мер взыскания);
5. Карьерный рост решение о профессиональном развитии сотрудника (формирование кадрового резерва, направленность повышения квалификации, разработка программ повышения квалификации управленческих работников)
6. Оптимизация организационной структуры
7. Совершенствование управления (повышение ответственности работников, укрепление взаимосвязи между подчиненными и руководством).

# Проблемы решаемые деловой оценкой

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами деловой оценки. Так, при приеме на работу требуется оценка личных качеств и профессиональных навыков кандидата, аттестация персонала проводится для оценки результатов труда, а для этого необходимы другие методические приемы оценки.

Основными требованиями к проведению деловой оценки работников являются:

- объективность (использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик, поведения, охват длительного периода работы);

# Проблемы решаемые деловой оценкой

- оперативность — своевременность и быстрота оценки, регулярность проведения;
- гласность — широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;





# Варианты деловой оценки

Различают три варианта деловой оценки. Это **оценка личных качеств работника, оценка результатов труда, оценка самого труда.**

Под последним видом понимается, что сделал работник для получения тех или иных результатов.

При оценке личных качеств, необходимо определить какие качества выбрать из большого перечня, какие считаются основными для работника, занимающего ту или иную должность, помогут ли выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики или требуются отдельные методики для каждой группы работников.

# Варианты деловой оценки

Оценка труда может быть выполнена также с различных позиций, поскольку может отражать сам процесс труда по его внешним признакам, оценку затрат труда, и оценку его сложности.

Процедура оценки включает выбор места проведения оценки. Теоретически и практически лучшим местом считается то, где будет принято решение по результатам оценки.

# Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- Описание функций;
- Определение требований,
- Оценку по факторам конкретного исполнителя;
- Расчет общей оценки;
- Сопоставление с эталоном (стандартом);
- Оценку уровня сотрудника;
- Доведение результатов оценки до аттестуемого работника.

# Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте

Для эффективности процедур оценки на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки должна быть доступна;
- результаты оценки труда должны быть увязаны со стимулированием;
- система оценки должна соответствовать конкретной ситуации, сложившейся на предприятии.



# Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте

Процедура оценки включает в себя место проведения оценки. Теоретически и практически лучшим местом считается то, где может быть принято заключение по результатам оценки.

Для проведения оценки создается комиссия, куда включаются следующие представители организации: непосредственный руководитель, представитель службы управления персоналом, вышестоящий руководитель, коллеги работника из других подразделений.

# Уровни деловой оценки

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.

# Уровни деловой оценки

3) Оценка потенциала. Разовая или перманентная. Проводится путем тестирования. Служит для построения кадрового прогноза, планирования карьеры.



# Методы деловой оценки

К методам деловой оценки относятся:

- 1) Метод экспертных оценок** – сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам) их анализ и заключение.
- 2) 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).



# Методы деловой оценки

3) Модификация оценочной анкеты – **сравнительная анкета**. Предлагается список описаний правильного и неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики располагают эти описания по шкале от «отлично» до «плохо». Лица, проводящие оценку, труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

## Методы деловой оценки

**4) Шкала рейтингов поведенческих установок.** 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.

# Методы деловой оценки

**5) Методы групповой оценки.** Дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

**6) 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.

# Методы деловой оценки

**7) 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.



## Методы деловой оценки

**8) Метод «карьерного интервью».** На предприятиях малого и среднего бизнеса, проводятся «карьерные интервью» с периодичностью один-два раза в год, весной и осенью. 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, отмечаются положительные и отрицательные результаты, выслушиваются пожелания работника о расширении сферы деятельности на данной должности, а также повышении должностного оклада

# ИСТОЧНИКИ

1. С.А. Шапиро, Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации, Монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с.

2. Деловая оценка персонала. [Электронный ресурс]. URL: <https://works.doklad.ru/view/Rorcj65uvm0/all.html> (Дата обращения: 17.03.2019).

Спасибо за внимание!