

Тема 5

Оценка и аттестация персонала. Высвобождение персонала.

1. Оценка персонала: понятие, факторы, критерии и показатели оценки.
2. Аттестация персонала организации.
3. Высвобождение персонала.

5.1

Оценка персонала.

Под оценкой понимают **деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц** (представителей администрации, коллектива, служб персонала, специализированных внешних организаций) **по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств.**

Оценка – это процесс сопоставления индивидуальных качеств или свойств работников с определенными требованиями.

Метод оценки персонала – это последовательно применяемый субъектами оценки способ достижения цели, поставленной в процессе выполнения функции управления персоналом, на основе познания, исследования предмета оценки с получением результата в виде принятия кадрового решения. Метод оценки включает в себя следующие элементы:

- - область приложения (объект и предмет оценки);
- - инструментарий, основанный на показателях и критериях оценки;
- - процедуру применения метода.

5.1

Факторами называются **качества людей**, подлежащие оценке. Их общее число не должно превышать 30.

Данные факторы должны образовывать единую систему, так как **объективность оценки возможна только на основе комплексного подхода.**

Степень выраженности факторов оценки характеризуется ее показателями.

Критерии – это пороговые значения, за которыми состояние факторов будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.

5.1

Показатели оценки могут быть:

- Абсолютными и относительными;
- Существенными и несущественными;
- Приемлемыми и неприемлемыми;
- Жесткими и мягкими.

К показателям предъявляются такие требования, как

- Полнота и достоверность характеристики объекта;
- Индивидуализированность;
- Обеспечение сопоставимости с предыдущим периодом, так и с другими лицами;
- Соответствие цели организации и проч.

5.1

Факторы оценки бывают **основными и дополнительными**

Основными факторами оценки являются:

1. Деятельность и ее результаты:

- сложность, качество труда;
- Достижение цели;
- Качественные и количественные характеристики индивидуального результата;
- Вклад в общий итог подразделения и организации в целом;
- Знание работы, понимание ее проблем и возникающих ситуаций;
- Оперативность действий;
- Комплексность, масштабность, технологическая сложность выполняемых заданий;
- Творческий подход к делу

5.1

2. Деловые качества работников:

- Дисциплинированность, аккуратность, выполнение в срок заданий;
- Готовность к дополнительной работе;
- Умение преодолевать трудности, доводить дело до конца;
- Отношение к обучению и самообучению;
- Инициативность;
- Способность принимать решения;
- Умение оптимизировать деятельность, рационально использовать свое время;
- Количество ошибок;
- Особенности поведения в конфликтных ситуациях (ориентация на сотрудничество, компромисс, соперничество, устранение конфликта любыми способами);
- Потенциал профессионального и служебного роста;
- Стиль руководства, подчинения, взаимодействия и проч.

5.1

3. Профессионализм (способность и склонность человека к эффективному выполнению определенной деятельности):

- Уровень интеллектуального развития (выявляется с помощью тестов на интеллект, специальных тестов дарований);
- Способность к анализу и обобщениям;
- Обладание теоретическими и специальными знаниями, навыками, умениями;
- Логика, четкость мышления;
- Стремление к поиску.

4. Моральные качества:

- Трудолюбие;
- Принципиальность;
- Честность;
- Ответственность, добросовестность;
- Обязательность;
- Самокритичность;
- Мотивы побуждения к труду.

5.1

5. **Потенциал** (характеризует возможности осуществления тех или иных видов деятельности), **способности и личностные качества**, необходимые для выполнения служебных обязанностей:

- Концентрация и переключаемость внимания;
- Агрессивность;
- Эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;
- Самостоятельность, решительность;
- Самоконтроль, самообладание;
- Тревожность;
- Подвижность или уравновешенность нервных процессов;
- Быстрота реакции и проч.

5.1

У руководителей факторами оценки дополнительно являются способности:

- Планировать деятельность и ресурсы (ставить и корректировать цели, распределять и контролировать ресурсы);
- Организовывать работу подчиненных;
- Управлять в критических ситуациях (выявлять таковые, выбирать курс действий, обнаруживать отклонения в работе подчиненных, своевременно принимать решения);
- Лидировать;
- Работать с документами (разрабатывать, согласовывать проекты решений, контролировать их выполнение, поддерживать документооборот);
- Делегировать полномочия (обеспечивать подчиненных четкими указаниями, рационально распределять обязанности, определять и контролировать сроки исполнения, оказывать необходимую помощь);

5.1

- Мотивировать (использовать материальные и нематериальные стимулы, учитывать и нейтрализовывать факторы, негативно влияющие на мотивацию, воодушевлять своим примером);
- Развивать подчиненных (помогать в адаптации, в освоении новой работы, организовывать обучение и повышение квалификации);
- Оказывать внимание и уважение сотрудникам (поддерживать хорошие отношения в коллективе, демонстрировать внимание к личным проблемам подчиненных);
- Осуществлять коммуникации (участвовать в обмене деловой информацией, обеспечивать работников и высшие инстанции необходимыми сведениями, поддерживать контакты с клиентами и общественностью);

5.1

- Взаимодействовать с другими подразделениями (координировать деятельность, вести переговоры, налаживать хорошие отношения);
- Поддерживать моральные устои (преданность организации, приверженность ее целям, этические стандарты работы, готовность брать ответственность и работать с полной отдачей сил);
- Обладать способностью к самообучению, готовностью быть экспертом, осведомленностью о профессиональных достижениях);
- Осуществлять инновации (искать новые подходы к решению проблем, проявлять творческое отношение к работе, преодолевать сопротивление).

5.1

Оценка сложности труда работника управления
происходит по следующим факторам:

- содержание работы,
- разнообразность,
- самостоятельность,
- масштаб и сложность руководства
- характер и степень ответственности
- соотношение творческих и стандартных процедур.

5.1

Для повышения эффективности оценки необходимо:

- Использовать квалифицированных экспертов;
- Применять обоснованные методики;
- Не впадать в крайности (подходить слишком жестко или слишком мягко);
- Сближать и унифицировать (но не усреднять) критерии оценки, создавать типовые формы для всех сотрудников;
- Где возможно применять и обсуждать письменные отчеты;
- Открыто информировать коллектив о результатах;

5.1

Причинами возможных ошибок в оценке считаются:

- Использование личного опыта как ее основы;
- Ориентация исключительно на заданное количественное соотношение положительных и отрицательных черт;
- Игнорирование части основных факторов;
- Подход к прошлому на основе современных стандартов;
- Рассмотрение личных качеств вместо результатов деятельности;
- Использование оценки как инструмента наказания.

Принципами применения результатов оценки являются:

- Поддержание ее престижа;
- Гласность;
- Устранение выявленных недостатков;
- Учет при перемещении кадров;
- Вознаграждение за положительные результаты.

5.1

- **Методы сбора оценочной информации:**
 - 1. Подход – традиционный** (сфокусирован на отдельном человеке вне организационного контекста и основан на субъективном мнении руководителя или эксперта)
 - 2. Подход – нетрадиционный** (предполагает оценку в рамках группового взаимодействия, где люди за счет имитации конкретной деятельности могут полностью раскрывать себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения новых навыков).

5.1

- В рамках **традиционного подхода** можно назвать следующие **способы сбора** кадровой информации:

1. Наблюдение оцениваемого лица:

- В процессе повседневного или эпизодического общения;
- В рамках деловой игры, групповой дискуссии (так называемый «аквариум»);
- В презентации делового проекта;

2. Собеседование (кадровое интервью). Полноценное оценочное интервью требует 1 – 3 часа.

Эффективность интервью обеспечивается:

- созданием его структурированной схемы;
- тренингом в области его проведения;
- Протоколированием;
- Сочетанием интервью с играми и заданиями, моделирующими работу.

5.1

3. Опрос лиц, сталкивавшихся с оцениваемым в служебной и неслужебной обстановке (360-градусный метод оценки);

4. Анализ документов:

- автобиографии;
- самоотчетов;
- данных программированного контроля (ответов на специальные вопросы);
- отчетов экспертов;
- анкет;
- компьютерного опроса;
- самостоятельных ответов.

5.1

5. Медицинское освидетельствование.

6. Психологическое тестирование.

7. Графологическая физиогномическая экспертиза.

8. Астрологическое прогнозирование.

9. Оценка специально выполняемых работ:

- Изготовление материального объекта;
- Составление, редактирование документа;
- Действия в искусственно созданных, но близких к реальным условиям (ситуационное моделирование) – подбор деловых бумаг, интервьюирование, разработка проектов документов и проч. Критериями оценки при этом являются способность организовывать и планировать, решительность, гибкость, устойчивость к стрессам, стиль работы.

5.1

аттестация является комплексным методом оценки персонала, использующим другие методы (интервью, анкетирование, наблюдения, тестирование, метод экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности.

Аттестационная оценка аккумулирует результаты работы конкретных сотрудников за определенный период. Здесь происходит не сравнение сотрудников между собой, а **сопоставление со стандартом работы.**

Аттестационная оценка персонала является основой множества управленческих действий:

- внутренних перемещений,
- увольнений,
- зачисления в резерв на более высокую должность,
- материального и морального поощрения,
- применения санкций,
- переподготовки и повышения квалификации,
- контроля,
- совершенствования организации, приемов и методов управленческого труда,
- оптимизации структуры и численности аппарата.

виды аттестационной оценки:

- итоговая (именно та, о которой идет речь выше),
- промежуточная – осуществляется непосредственным руководителем с учетом результатов предыдущей,
- специальная оценка в связи с особыми обстоятельствами, например, направлением на учебу, утверждением в новой должности

- **аттестация – это институционализируемая оценка субъекта (объекта), в рамках которой на основе анализа прошлого комиссия пытается сделать выводы применительно к будущему.**

- Стимулируя повышение индивидуальных и групповых показателей труда, современные организации активно применяют Концепцию сбалансированных показателей, изначально разработанной Р.Капланом и Д.Нортоном в 1992 году.

Организации, внедряющие у себя сбалансированную систему показателей (ССП), как правило, сталкиваются с проблемой выбора наиболее важных индикаторов (измерителей), помогающих видеть картину в целом, так и оценивать ситуации в ключевых областях деятельности.

- Проблема заключается в разработке ключевых показателей (KPI). Для каждого ключевого направления деятельности формируется своя комбинация ключевых индикаторов с учетом присущих ему задач и процессов.

- Сегодня используется оценка на основе **компетенций**. Существуют два подхода к компетенциям – английский и американский. **Английский** подход интерпретирует компетенцию как стандарт деятельности или ожидаемые результаты работы, в соответствии с которыми измеряется способность работника действовать. **Американский** подход к компетенциям описывает поведение, необходимое для эффективной работы; и в этом случае оценка соотносит поведение работника с этим описанием.

- **Компетенции - это комплекс индивидуальных качеств человека, ведущих к успеху. Определив компетенции, можно создать портрет идеального сотрудника не только для каждой отдельной компании, но и для каждой позиции.**

- Чаще всего выделяют от 5 до 10 основных компетенций, которые сотрудники должны проявлять, выполняя свою работу. Используя модель компетенций и проясняя, таким образом, работникам требуемые от них стандарты работы, организации фокусируют сотрудников на наиболее значимых приоритетах бизнеса.

**продемонстрировать
компетентность – это значит
проявить свои компетенции –
модели поведения, позволяющие
им быть компетентными.**

**Компетентность - это способность
решать рабочие задачи, а
компетенции – стандарты
поведения, обеспечивающие эту
способность.**

Обобщение разновидностей компетентности, представленных в зарубежной и отечественной литературе, позволило их классифицировать по следующим критериям:

степень охвата,

аспект работы,

соответствие минимальному и максимальному набору требований, универсальность [\[1\]](#).

•

[\[1\]](#) Нечепуренко Ю. Возможности применения компетентностного подхода при профилировании должности // Человек и труд. – 2007. - № 4. – С.84

Первая классификация видов компетентности

по критерию «степень охвата» характеризует требования к компетентности:

- всего персонала компании (базовая компетентность),
- персонала сходных профессий (общая),
- отдельного работника (специфическая ролевая).

Данные виды профессиональной компетентности можно представить в виде трехуровневой структуры

Данные виды профессиональной компетентности можно представить в виде трехуровневой структуры:

Уровни профессиональной компетентности

- Базовая компетентность

(должны демонстрировать большинство работников организации)

- Общая компетентность

(должны демонстрировать работники сходных занятий)

- Специфическая ролевая компетентность

(должен знать работник на конкретном рабочем месте)

- Требования к **базовой компетентности** служат оценкой **профиля компетентности** любого работника организации (они формируются на основе анализа целей, стратегии и корпоративной культуры предприятия).

Уровень развития той или иной компетенции для различных организационных подразделений может быть неодинаковым, что отражает определенные приоритеты в деятельности того или иного отдела.

Базовые компетенции могут также меняться по мере развития компании.

- Требования к **общей компетентности** определяются для тех сотрудников, которые выполняют сходные работы (например, бухгалтеров, системных аналитиков, менеджеров).

Общая компетентность охватывает наиболее характерные для сходных должностей навыки, умения, знания и поведенческие компетенции, что облегчает процесс построения **профилей компетентности для целых групп персонала.**

- **Специфическая ролевая компетентность** касается каждого конкретного работника и выявляется из его персональных функций.
Другие названия данного вида компетентности – **функциональная** или **персональная**.

- по признаку **«аспект работы»** включает виды компетентности, **описывающие знания, умения и типы поведения** работника, необходимые для определенных аспектов трудовой деятельности (интегративная, методическая, управленческая, социально-психологическая, экономическая, педагогическая, технологическая и др.). Например, профиль компетентности руководителя включает такие виды компетентности, как социальная, методическая, специальная и личностная.

- Третья классификация по критерию **«соответствие минимальному и максимальному набору требований»** состоит из **пороговой компетентности и компетентности эффективного выполнения работы.**

- Четвертая классификация по критерию «**универсальность**» включает такие виды компетентности, как **вспомогательная (дополнительная) и горизонтальная**, разработанные Дж. Обер-Крис[1].

Первая характеризует знания, умения и навыки работника, освоенные им в смежной или сопутствующей профессии;

вторая определяет универсальные (неузкоспециализированные) знания, умения и навыки или способности, которые применимы в любой профессиональной деятельности.

- [1] Обер – Крис Дж. Управление предприятием: Классика менеджмента: Пер с фр., М.: Сирин, 1998. – С.123

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что для более рационального использования человеческих ресурсов специалистам по работе с персоналом при оценке работников необходимо осуществлять мониторинг данных видов компетентности.